

***O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública
Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia
comportamental e motivacional***

Catarina do Vale Brandão

**Tese apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto para obtenção do grau de Doutor em Psicologia**

Orientadora: *Professora Doutora Filomena Jordão*

**Investigação apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia
SFRH/BD/18886/2004**

RESUMO

O modelo do Desempenho Individual do gestor à luz da taxionomia que distingue a dimensão de desempenho de tarefa da dimensão de desempenho contextual encontra-se pouco desenvolvido. O nosso estudo parte das premissas subjacentes a esse modelo e procura avançar no conhecimento do Desempenho Individual (DI) dos dirigentes de topo que desenvolvem a sua actividade na Administração Pública Portuguesa (APP), o que nos permite identificar os comportamentos que influenciam a eficácia da sua actividade e da sua Organização. As pressões internacionais sobre a Administração Pública (AP) requerem que esta se torne mais eficiente e flexível e atribuem aos dirigentes a responsabilidade de mobilizar os trabalhadores no sentido de concretizar as mudanças consideradas necessárias. Estas pressões realçam a pertinência de nos debruçarmos sobre a sua actividade, procurando clarificar a estrutura do seu DI e a que níveis da eficácia esse DI se manifesta, assim como os motivos que os dirigentes associam à adopção de comportamentos distintos.

De forma a concretizarmos os objectivos propostos, adoptámos uma abordagem qualitativa e aplicámos a Técnica dos Incidentes Críticos a 42 dirigentes de topo da APP, identificando situações de trabalho vividas pelos dirigentes. Os resultados revelam que o modelo de DI utilizado é no geral adequado, percebendo-se a importância de se considerar a direcção dos comportamentos do dirigente ao distinguir o seu desempenho de tarefa do desempenho contextual. Verifica-se ainda que os comportamentos de formação de subordinados não integram o DI dos dirigentes, tal como os comportamentos de suporte pessoal dirigidos a outros dirigentes. Os resultados sugerem um dirigente de topo cujo sucesso é principalmente associado a comportamentos de resolução de problemas, de planeamento e de monitorização de recursos, com os dirigentes a realçarem o impacto positivo dos seus comportamentos principalmente na Organização, quando levam a melhorias financeiras e de funcionamento. Os dirigentes identificaram diferentes motivos para o seu comportamento, mas também a este nível centralizaram-se na Organização, enfatizando a sua intenção de agir em benefício do sistema. Apesar da literatura acerca da AP sublinhar a importância da orientação para o bem comum e para os diferentes grupos de interesses da AP, percebemos que estes aspectos não são dominantes no discurso dos dirigentes, o que poderá resultar das pressões de eficiência a que a APP se encontra sujeita. A AP enquanto Organização que gere o bem comum em benefício dos cidadãos requer que os dirigentes se apercebam do desfasamento entre o seu discurso e a filosofia subjacente à AP, revalorizando a satisfação dos interesses dos cidadãos enquanto um critério principal para o seu DI e para a eficácia.

Palavras-chave: Desempenho Individual; Critérios de Eficácia; Motivos para a Acção; Dirigentes da Administração Pública.

ABSTRACT

The task and contextual performance model is still not very clear in the manager's job. Our study fundamentals itself in the premises of this model of individual performance (IP) and seeks to clarify the structure of Portuguese Public managers' IP, in order to identify public managers' behaviors that impact effectiveness. The international pressures regarding the need of Public sector (PS) becoming more efficient and flexible defines public manager as the main responsible for mobilizing public workers in order to implement the changes that are considered to be fundamental. The pressures towards PS emphasize the importance of studying this organizational actor's activity, in order to clarify the internal structure of his IP, the impact of its different behaviors and the motives public managers associate to their behavior.

In order to accomplish our work objectives, we adopted a qualitative perspective and used the Critical Incidents Technique with 42 Portuguese public managers, gathering Critical Incidents of their work situations. The IP model that we used proved itself to be suitable, and we realize the importance of recognizing to whom the managers adopt behaviors, in order to differentiate the task and contextual dimension of their IP. We also realize that behaviors aimed at training and developing subordinates aren't part of this manager's IP, nor are the social support behaviors directed at managers' peers. The results suggest a top public manager whose successful performance implies mainly problem solving behaviors, planning and organizing, and monitoring and controlling resources. Managers emphasize their behaviors' positive impact in the organization, as it produces financial and operating improvements. Managers identify different motives for their action, but also in this respect their discourse was focused on their Organization, emphasizing their intention to act to the system's advantage. We realize that despite the fact that public sector's literature accentuates the orientation towards the public common good, and the different stakeholders that need to be acknowledge, this dimensions aren't dominant in the public managers discourse. We suggest this is consequence of the unique and often complex pressures directed at PS. However, as PS manages the public good in the citizens' benefit, it requires that public managers acknowledge the existing gap between their discourse and PS philosophy, revaluing citizens' interests as a principal antecedent of their ID and effectiveness criteria.

Keys-words: Individual Performance; Effectiveness criteria; Motives for action; Public Administration Managers.

RESUME

Le modèle de la dimension de la tâche et la dimension contextuelle n'est pas encore très clair dans le travail du gestionnaire. Notre étude se fonde dans les principes théoriques de ce modèle de la performance individuelle (PI) et cherche à clarifier la structure de la PI des dirigeants du secteur public portugaise (SPP). Cela nous permet d'identifier les comportements qui influent sur l'efficacité de son activité et son organisation. Les pressions internationales sur la nécessité du secteur public (SP) devenir de plus en plus efficace et flexible définit le dirigeant public comme le principal responsable de la mobilisation des travailleurs pour mettre en œuvre les changements qui sont considérés comme fondamentaux. Les pressions vers SP soulignent l'importance d'étudier l'activité de cet acteur organisationnel, afin de clarifier la structure interne de son PI, l'impact de ses différents comportements et les motifs associés à leur comportement.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons adopté une approche qualitative et appliqué le Technique des incidents critiques à 42 hauts dirigeants du secteur public et identifié des situations de travail vécues par les dirigeants. Le modèle du PI utilisé par nous se révèle approprié, et nous réalisons l'importance de reconnaître à qui les dirigeants ont adopté des comportements, afin de différencier la dimension de la tâche et la dimension contextuelle de leur IP. Nous trouvons encore que les comportements visant à la formation et le développement de ses subordonnés ne font pas partie de la Performance Individuelle, ni les comportements de support social orienté vers les pairs des dirigeants. Les résultats suggèrent un dirigeant public dont le succès de la performance implique principalement les comportements de résolution de problèmes, la planification et l'organisation, et le suivi et le contrôle des ressources. Les dirigeants soulignent l'impact de leurs comportements dans l'organisation, car il produit des améliorations financières et opérationnelles. Les dirigeants ont identifié différentes raisons de leur comportement, mais aussi à l'égard de ce niveau ils se concentrent sur l'organisation, en insistant sur sa volonté d'agir au nom du système. Nous nous rendons compte que, malgré la littérature de SP mettant l'accent sur son orientation vers le bien public commun, et les différents groupes d'intérêt qui doivent être reconnus, cette dimension ne sont pas dominantes dans le discours de dirigeants publics. Nous proposons que cela est le résultat des pressions uniques et souvent complexes visant à SP. Le secteur public comme une organisation qui gère le bien commun des citoyens exige que les dirigeants se rendent compte de l'écart entre son discours et la philosophie de l'administration publique, ce qui soulève la satisfaction des intérêts des citoyens en tant que critère principal pour sa Performance Individuelle et l'efficacité.

Mots-clés: Performance Individuelle; Critères d'efficacité; Motives de l'action; Dirigeants Publics.

Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus irmãos e aos meus sobrinhos.
Obrigada por acreditarem e por estarem comigo, apesar da distância e do tempo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer às pessoas que contribuíram de forma mais directa para a concretização deste projecto.

Antes de mais, à professora Doutora Filomena Jordão, orientadora deste trabalho. Pela sua disponibilidade, pela sua reconhecida capacidade de organização de ideias e pelos comentários sempre pertinentes.

À Sílvia Barros, à Susana Coimbra e à Anabela Rodrigues, pelos seus contributos e pelo apoio, quando ele foi necessário. À Marta Pires e à Tânia Lobo, por terem sido as peritas na revisão do sistema de categorização. Ao professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, pelo apoio a nível do software de análise de dados utilizado neste trabalho.

Aos amigos que estiveram presentes, principalmente nos últimos três anos. Aos novos e àqueles que a vida (de forma curiosa) me permitiu recuperar. Antes de mais à Sílvia, ao Leandro, à Filomena e ao Paulo, os momentos que passei convosco ajudaram-me a chegar aqui e a lidar com tudo aquilo que nós sabemos. À Sandra Pinheiro e à Marta Pires, pela manifestação de carinho e de interesse genuíno e pelos momentos de descompressão quando a ansiedade era muita. À Linda Lobo, pelas palavras de incentivo constante e pela energia positiva. Ao amigo e professor José Miguez, pela partilha e pela capacidade de escuta.

Aos meus tios, Maria Cecília e Jorge Manuel, por todo o apoio que me têm dado desde que vim para o Porto.

A todos os dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa que partilharam comigo as suas experiências e permitiram a realização deste trabalho.

A todos agradeço e reconheço a importância que tiveram ao longo deste percurso.

ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de desempenho
AP – Administração pública
APP – Administração pública portuguesa
CCO – Comportamentos de cidadania organizacional
CO – Comportamento organizacional
DGAEP – Direcção-geral da administração e do emprego público
DGAP – Direcção-geral da administração pública
DI – Desempenho Individual
EUA – Estados Unidos da América
IC – Incidentes críticos
MRH – Movimento das relações humanas
MSP – Motivação para o serviço público
NPM – New Public Management
QI – Questões de investigação
RH – Recursos humanos
RS – Recrutamento e selecção
TIC – Técnica dos incidentes críticos
TQM – Movimento da qualidade total

ÍNDICE GERAL

RESUMO	3
ABSTRACT	4
RESUME	5
AGRADECIMENTOS.....	7
ABREVIATURAS E SIGLAS	8
ÍNDICE GERAL.....	9
ÍNDICE DE QUADROS.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	16
INTRODUÇÃO GERAL.....	17
PRIMEIRA PARTE – ESTADO DA ARTE.....	23
CAPÍTULO I. O DESEMPENHO INDIVIDUAL	24
1.1. INTRODUÇÃO.....	25
1.2. O CONCEITO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	25
1.2.1. A perspectiva clássica	26
1.2.2. A perspectiva multidimensional.....	28
1.2.2.1. A abordagem específica	29
1.2.2.2. A abordagem transversal	30
1.3. MODELOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL TRANSVERSAIS	31
1.3.1. O modelo dos comportamentos de papel e extra-papel.....	33
1.3.1.1. Os comportamentos e o conceito de papel	35
1.3.1.2. Os comportamentos extra-papel	38
1.3.1.3. Pertinência da dicotomia comportamentos de papel e extra-papel	41
1.3.2. A perspectiva avaliativa do Desempenho Individual.....	49
1.3.2.1. Premissas base da perspectiva avaliativa do Desempenho Individual	49
1.3.2.2. Componente específico e componente não específico do Desempenho Individual.....	52
1.3.2.3. Desempenho de tarefa e desempenho contextual	53
1.3.2.3.1. O desempenho de tarefa.....	54
1.3.2.3.2. O desempenho contextual	56
1.3.2.3.3. Distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual	57
1.3.2.3.4. Sobreposição de conceitos	60
1.3.2.3.5. Clarificar a estrutura da dimensão de desempenho contextual.....	62
1.3.2.3.6. A noção de contexto organizacional, social e psicológico.....	65
1.4. AS COMPETÊNCIAS E O DESEMPENHO INDIVIDUAL	69
1.5. RESUMO.....	73
CAPÍTULO II. FACTORES ASSOCIADOS AO DESEMPENHO INDIVIDUAL	77
2.1. INTRODUÇÃO.....	78
2.2. DISTINGUIR O DESEMPENHO INDIVIDUAL DA EFICÁCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	79

2.2.1. O Desempenho Individual e a eficácia/desempenho do indivíduo.....	79
2.2.1.1. Como tem sido medido o nível de eficácia/desempenho do indivíduo.....	79
2.2.2. A eficácia/desempenho da Organização	81
2.2.2.1. Como tem sido definido o desempenho organizacional.....	82
2.2.2.2. À procura de um modelo integrador da eficácia/desempenho organizacional	84
2.2.2.3. A eficácia/desempenho organizacional à luz da perspectiva avaliativa	88
2.3. ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	89
2.3.1. O processo subjacente à acção	89
2.3.1.1. Factores desencadeadores da acção	90
2.3.2. Influências de nível individual no Desempenho Individual	101
2.3.2.1. Factores disposicionais.....	102
2.3.2.2. As atitudes	103
2.3.3. Influências de nível situacional no Desempenho Individual	105
2.2.3.1. Factores a nível da Organização	105
2.2.3.1.1. A cultura	105
2.2.3.1.2. A avaliação de desempenho.....	108
2.2.3.2. Factores a nível do posto de trabalho.....	110
2.2.3.2.1. O feedback.....	110
2.2.3.2.2. A autonomia da tarefa	112
2.2.3.3. Interactividade dos factores que influenciam o Desempenho Individual.....	113
2.4. A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL E A EFICÁCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL.....	115
2.4.1. Consequências do Desempenho Individual	115
2.4.1.1. Consequências do Desempenho Individual e da eficácia no indivíduo.....	115
2.4.1.2. Consequências do Desempenho Individual e da eficácia do indivíduo na Organização.....	118
2.4.2. Natureza da relação entre o Desempenho Individual, a eficácia/desempenho do indivíduo e da Organização	125
2.5. RESUMO.....	129
CAPÍTULO III. O DIRIGENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	131
3.1. INTRODUÇÃO.....	132
3.1.1. Gestores, líderes e dirigentes.....	133
3.2. A INVESTIGAÇÃO ACERCA DO GESTOR	134
3.2.1. Os comportamentos, as funções e os papéis do gestor	136
3.2.1.1. Nível de complexidade das taxionomias do gestor.....	140
3.2.1.2. A acção do gestor.....	143
3.2.1.3. O impacto dos comportamentos do gestor	144
3.2.1.4. Factores que influenciam o impacto do comportamento do gestor	150
3.3. O GESTOR QUE EXERCE A SUA ACTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DIRIGENTE	151
3.3.1. A Administração Pública	152
3.3.1.1. A Motivação para o Serviço Público.....	155
3.3.1.2. O conceito de eficácia na Administração Pública	160
3.3.2. O dirigente da Administração Pública	162
3.3.2.1. O foco do dirigente	164
3.3.2.1.1. O nível de discricionariedade do dirigente na Administração Pública.....	165
3.3.2.1.2. A dimensão ética.....	166
3.3.2.2. Os antecedentes do dirigente.....	168
3.3.2.3. O nível de impacto do dirigente	170

3.3.2.4. Especificidades da actividade do dirigente da Administração Pública	171
3.3.2.5. Taxionomias das actividades e funções do dirigente da Administração Pública	180
3.4. O CONTRIBUTO DA PERSPECTIVA AVALIATIVA PARA O ESTUDO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO DIRIGENTE	183
3.4.1. O modelo do Desempenho Individual do gestor proposto por Borman e Brush	184
3.4.2. O gestor à luz do modelo de desempenho de tarefa e desempenho contextual	186
3.4.2.1. Reflexão conceptual acerca do modelo desempenho de tarefa/contextual para o gestor	190
3.4.2.1.1. Alguns princípios importantes	190
3.4.2.1.2. Categorias de comportamentos que importa clarificar	191
3.4.2.2. Proposta de redefinição da estrutura interna do Desempenho Individual do gestor ...	197
3.5. RESUMO	200
SEGUNDA PARTE – ESTUDO EMPÍRICO	203
CAPÍTULO IV. METODOLOGIA	204
4.1. INTRODUÇÃO	205
4.2. PROBLEMA, OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	205
4.2.1. Problema de investigação	205
4.2.2. Objectivos de investigação	205
4.2.3. Questões de investigação	206
4.3. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	207
4.3.1. Objecto de estudo	208
4.3.2. Nível de análise e medida	208
4.4. POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	208
a) Especificidade do posto de trabalho cujo DI se pretende estudar	208
b) Especificidade do modelo de DI subjacente a este trabalho	209
4.4.1. População	211
4.4.2. Processo de identificação dos participantes	211
4.4.2.1. Número de participantes	213
4.4.3. Caracterização dos Participantes	214
4.5. TÉCNICA DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	215
4.5.1. Operacionalização da Técnica dos Incidentes Críticos	215
4.5.1.1. Número de incidentes críticos a evocar junto dos participantes	216
4.5.1.2. Temporalidade dos incidentes críticos a evocar pelos entrevistados	217
4.5.2. A entrevista	217
4.5.2.1. Construção dos instrumentos da entrevista	218
4.5.2.1.1. Teste dos instrumentos: guião e folha de instruções	221
4.6. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	223
4.6.1. O processo seguido para contactar os potenciais participantes	223
4.6.2. A realização da entrevista	225
4.6.2.1. Introduzir a técnica aos entrevistados	225
4.6.2.2. Focar a atenção do entrevistado	226
4.6.2.3. Terminar a entrevista	227
4.7. O PROCESSO DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	228
4.7.1. A organização e preparação do material	228
4.7.1.1. Organização do material	229

4.7.1.2. Preparação do material.....	229
4.7.2. A análise da informação	230
4.7.2.1. Redução da informação.....	230
4.7.2.1.1. Codificação da informação	231
4.7.2.1.2. A unidade de análise no processo de codificação da informação	231
4.7.2.1.3. As categorias.....	231
4.7.2.1.4. A construção do sistema de categorias ou de codificação.....	233
4.7.2.1.5. O processo de codificação	238
4.8. RESUMO.....	249
CAPÍTULO V. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	251
5.1. INTRODUÇÃO.....	252
5.2. ANÁLISE INDEPENDENTE DOS TEMAS PRESENTES NOS DADOS.....	254
5.2.1. Categorias de comportamento subjacentes aos Incidentes Críticos recolhidos	254
5.2.1.1. Sistematização das categorias de comportamento subjacentes aos Incidentes Críticos recolhidos	257
5.2.2. Impacto percebido dos comportamentos adoptados nos Incidentes Críticos.....	259
5.2.2.1. O tipo de impacto dos comportamentos adoptados	259
5.2.2.2. As justificações do impacto percebido dos comportamentos adoptados	260
5.2.2.3. A justificação subjacente à adopção de comportamentos com diferente tipo de impacto	262
5.2.2.3.1. Comportamentos com impacto positivo	262
5.2.2.3.2. Comportamentos com impacto negativo.....	263
5.2.2.3.3. Comportamentos com impacto médio	264
5.2.2.3.4. Comportamentos com impacto positivo e negativo.....	266
5.2.3. Motivos que os dirigentes associam à adopção dos comportamentos	267
5.3. CRUZANDO TEMAS – RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO DEFINIDAS	272
5.3.1. O conteúdo do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP	272
5.3.1.1. Resumo do conteúdo do Desempenho Individual do dirigente de topo da APP	275
5.3.2. O impacto do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa	278
5.3.2.1. O tipo de impacto das categorias do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa	278
5.3.2.1.1. O impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa	279
5.3.2.1.2. O impacto dos comportamentos de desempenho contextual	283
5.3.2.2. A justificação do impacto das categorias do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa.....	286
5.3.2.2.1. Justificação do impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa	287
5.3.2.2.2. Justificação do impacto dos comportamentos de desempenho contextual	294
5.3.3. Motivos que os dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa associam à adopção de comportamentos que integram o seu Desempenho Individual.....	300
5.3.3.1. Motivos subjacentes à adopção de comportamentos de desempenho de tarefa	300
5.3.3.2. Motivos subjacentes à adopção de comportamentos de desempenho contextual.....	308
5.3.4. Padrões dominantes entre temas.....	314
5.3.4.1. Padrões dominantes no desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP	314

5.3.4.2. Padrões dominantes no desempenho contextual do dirigente de topo da APP.....	319
5.3.5. Comportamentos cujo tipo de impacto no desempenho/eficácia difere do esperado	322
5.3.5.1. Comportamentos adoptados pela positiva com impacto negativo.....	322
5.3.5.1.1. Dimensão de desempenho de tarefa	323
5.3.5.1.2. Dimensão de desempenho contextual.....	326
5.3.5.2. Comportamentos adoptados pela negativa com impacto positivo.....	328
5.3.6. Uma síntese final dos resultados obtidos	329
CAPÍTULO VI. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	332
6.1. INTRODUÇÃO.....	333
6.2. O CONTEÚDO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	333
6.3. O IMPACTO DOS COMPORTAMENTOS ADOPTADOS PELOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	341
6.3.1. Impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa	341
6.3.2. Impacto dos comportamentos de desempenho contextual.....	350
6.3.3. Incidentes Críticos com impacto negativo	359
6.3.4. Análise global da justificação do tipo de impacto dos comportamentos do Desempenho Individual – as dimensões da eficácia privilegiadas pelos dirigentes de topo da APP	360
6.4. MOTIVOS DA ADOPÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	363
6.4.1. Diversidade de motivos presentes no discurso dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa.....	363
6.4.2. Motivos para adoptar comportamentos de desempenho de tarefa	366
6.4.3. Motivos para adoptar comportamentos de desempenho contextual	367
6.4.4. Análise global dos motivos associados aos comportamentos do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa	370
6.5. UMA LEITURA INTEGRADORA.....	371
CAPÍTULO VII. CONCLUSÕES FINAIS	374
7.1. INTRODUÇÃO.....	375
7.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E IDEIAS QUE IMPORTA RETER	375
7.3. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS	378
7.4. LIMITAÇÕES SUBJACENTES AO TRABALHO REALIZADO	385
7.5. INVESTIGAÇÃO FUTURA	386
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	391
ANEXOS	408
ANEXO 1. O modelo do DI do gestor proposto por Borman e Brush (1993).....	409
ANEXO 2. Número de dirigentes de topo e de ministérios da APP no momento de identificação dos Participantes	413
ANEXO 3. Protocolo de entrevista	416
ANEXO 4. Folha de instruções	420
ANEXO 5. Pedido de realização de entrevista aos participantes	423
ANEXO 6. Pedido de colaboração a peritos para análise do sistema de categorias elaborado	425
ANEXO 7. Sistema de categorias.....	428

ANEXO 8. Pedido de análise do sistema de categorização aos participantes	446
ANEXO 9. Outros resultados: as circunstâncias de adopção das categorias de comportamento nos Incidentes Críticos recolhidos.....	448

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Uma sistematização dos modelos de DI	29
Quadro 2. Presença de elementos do comportamento extra-papel em Selznick (1948)	38
Quadro 3. Alguns dos principais comportamentos extra-papel identificados na literatura	40
Quadro 4. Paralelismo entre duas propostas do DI	59
Quadro 5. Categorias de comportamento de Suporte pessoal (Coleman & Borman, 2000)	63
Quadro 6. Categorias de comportamento de Suporte organizacional (Coleman & Borman, 2000)	64
Quadro 7. Categorias de comportamento de Iniciativa conscienciosa (Coleman & Borman, 2000)	64
Quadro 8. Temas dominantes na literatura geral do gestor	135
Quadro 9. Características da abordagem simplificada e desenvolvida do DI	141
Quadro 10. Presença dos temas dominantes na literatura geral no campo da AP	163
Quadro 11. As funções gerais do gestor/dirigente de topo segundo Allison (1980)	182
Quadro 12. Subdimensões e categorias de comportamento do modelo do DI do gestor (Borman & Brush, 1993)	185
Quadro 13. Categorias de DI do modelo de Borman e Brush (1993) que representam a dimensão de desempenho contextual em postos de gestão.....	189
Quadro 14. Proposta de redefinição da estrutura interna do DI gestor/dirigente	198
Quadro 15. Estruturas da AC eliminadas do processo de definição dos participantes e justificação dessa decisão.....	212
Quadro 16. Intervalo de idade dos participantes	214
Quadro 17. Distribuição dos participantes por sexo e idade.	214
Quadro 18. Distribuição dos participantes por grupo etário e antiguidade.....	214
Quadro 19. Sistema de categorias e subcategorias de análise dos dados	239
Quadro 20. Nível de especificidade dos incidentes críticos recolhidos	243
Quadro 21. Tipo de impacto do comportamento adoptado no IC	245
Quadro 22. Número de IC com qualidade, por especificidade e tipo de impacto do comportamento	246
Quadro 23. Critérios e procedimentos adoptados para aumentar a qualidade das inferências	249
Quadro 24. IC por dimensão e subdimensão de DI	255
Quadro 25. IC por subdimensão e categorias de comportamentos em desempenho de tarefa	256
Quadro 26. IC por subdimensão e categorias de comportamentos em desempenho contextual.....	257
Quadro 27. Categorias de comportamento identificadas nos IC recolhidos	258
Quadro 28. Tipo de impacto do comportamento adoptado no IC	260
Quadro 29. IC de acordo com o tipo de impacto do comportamento	260
Quadro 30. Justificações ou alvos do impacto do comportamento adoptado pelo dirigente	261
Quadro 31. IC por tipo e justificação de impacto do comportamento	262
Quadro 32. Impactos positivos do comportamento na Organização e nos trabalhadores	263
Quadro 33. Referências a impactos negativos na Organização e nos trabalhadores.....	263
Quadro 34. IC com impacto médio e critério desse impacto	264
Quadro 35. Referências a impacto médio na Organização e Outras Justificações.....	264
Quadro 36. IC com impacto positivo e negativo	267
Quadro 37. Níveis a que se situam os motivos subjacentes aos comportamentos do dirigente.....	268
Quadro 38. Níveis a que se situam os motivos que o dirigente associa aos seus comportamentos ..	269
Quadro 39. A Organização enquanto motivo para o comportamento	270
Quadro 40. O Dirigente enquanto motivo para o comportamento	270

Quadro 41. Os trabalhadores enquanto motivo para o comportamento	271
Quadro 42. IC com impacto, por dimensão e subdimensão do DI	273
Quadro 43. IC com impacto, por subdimensão e categoria de comportamento de desempenho de tarefa.....	274
Quadro 44. IC com impacto, por subdimensão e categoria de comportamento de desempenho contextual.....	275
Quadro 45. A estrutura interna do DI do dirigente de topo da APP.....	276
Quadro 46. Número de IC por dimensão e subdimensão, considerando o impacto do comportamento	278
Quadro 47. Impacto dos comportamentos da subdimensão Técnica e de gestão	279
Quadro 48. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão	280
Quadro 49. Impacto dos comportamentos da subdimensão Interação e comunicação	281
Quadro 50. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação	281
Quadro 51. Impacto dos comportamentos da subdimensão Liderança e supervisão	282
Quadro 52. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão	282
Quadro 53. Impacto dos comportamentos de subdimensão Iniciativa conscienciosa.....	283
Quadro 54. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa	283
Quadro 55. Impacto dos comportamentos da subdimensão Suporte pessoal	284
Quadro 56. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal	284
Quadro 57. Impacto dos comportamentos de subdimensão Suporte Organizacional.....	285
Quadro 58. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional.....	285
Quadro 59. Justificações por tipo de impacto dos comportamentos sem considerar dimensões de DI	286
Quadro 60. Justificações dos impactos dos comportamentos da dimensão desempenho de tarefa	287
Quadro 61. Justificações dos impactos associados à subdimensão Interação e comunicação	288
Quadro 62. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação	288
Quadro 63. Justificações dos impactos associados à subdimensão Liderança e supervisão	289
Quadro 64. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão	290
Quadro 65. Justificações dos impactos associados à subdimensão Técnica e de gestão	292
Quadro 66. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de comportamento Técnica e de gestão.....	293
Quadro 67. Justificações dos impactos dos comportamentos da dimensão desempenho contextual	294
Quadro 68. Justificações dos impactos associados à subdimensão Suporte pessoal.....	294
Quadro 69. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal	295
Quadro 70. Justificações dos impactos associados à subdimensão Suporte organizacional	296
Quadro 71. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional.....	297
Quadro 72. Critérios dos impactos associados à subdimensão Iniciativa conscienciosa	297
Quadro 73. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa.....	298
Quadro 74. Motivos que o dirigente associa à dimensão de desempenho de tarefa	300
Quadro 75. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Interação e comunicação	301
Quadro 76. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação	302
Quadro 77. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Liderança e supervisão	303
Quadro 78. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão	304
Quadro 79. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Técnica e de gestão	305
Quadro 80. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão	307
Quadro 81. Motivos que o dirigente associa à dimensão de desempenho contextual.....	308
Quadro 82. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Suporte pessoal.....	309
Quadro 83. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal	310

Quadro 84. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Suporte organizacional.....	311
Quadro 85. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional.....	311
Quadro 86. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Iniciativa conscienciosa	312
Quadro 87. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa	313
Quadro 88. Justificações dos impactos dos comportamentos adoptados pela positiva e com impacto negativo.....	322
Quadro 89. Circunstâncias nos IC onde o comportamento é adoptado pela positiva e tem impacto negativo.....	323
Quadro 90. Resumo dos discursos dominantes no desempenho de tarefa e contextual do dirigente de topo da APP, considerando o impacto do seu comportamento e os seus motivos	330

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representação do contexto organizacional, psicológico e social.....	69
Figura 2. As influências mútuas da eficácia/desempenho	126
Figura 3. Um modelo geral da gestão/liderança organizacional	136
Figura 4. Associação dos três temas principais subjacentes a este trabalho	253
Figura 5. Estrutura interna identificada da dimensão de desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP	274
Figura 6. Estrutura interna identificada da dimensão de desempenho contextual do dirigente de topo da APP	275
Figura 7. Discurso dominante nos comportamentos de Interação e comunicação com impacto positivo.....	314
Figura 8. Discurso dominante nos comportamentos de Interação e comunicação com impacto negativo.....	315
Figura 9. Discurso dominante nos comportamentos de Liderança e supervisão com impacto positivo	316
Figura 10. Discurso dominante nos comportamentos Técnicos e de gestão com impacto positivo...318	
Figura 11. Discurso dominante nos comportamentos Técnicos e de gestão com impacto negativo .319	
Figura 12. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte pessoal com impacto positivo319	
Figura 13. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte pessoal com impacto negativo320	
Figura 14. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte organizacional com impacto positivo	320
Figura 15. Discurso dominante nos comportamentos de Iniciativa conscienciosa com impacto positivo	321
Figura 16. Discurso dominante nos comportamentos de Iniciativa conscienciosa adoptados pela negativa, com impacto negativo	322
Figura 17. Discurso subjacente aos comportamentos de Interação e comunicação adoptados pela positiva com impacto negativo.....	324
Figura 18. Discurso subjacente aos comportamentos de Liderança e supervisão adoptados pela positiva com impacto negativo.....	325
Figura 19. Discurso subjacente aos comportamentos Técnicos e de gestão adoptados pela positiva com impacto negativo.....	326
Figura 20. Discurso subjacente aos comportamentos contextuais adoptados pela positiva com impacto negativo	328
Figura 21. Comportamento adoptado pela negativa com impacto positivo	329

INTRODUÇÃO GERAL

O Desempenho Individual (DI) é considerado por alguns autores (e.g., J. Campbel, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Tubré, Arthur & Bennet, 2006; Viswesvaran & Ones, 2000) enquanto uma das variáveis mais importantes no domínio das ciências organizacionais, particularmente a nível da Psicologia Organizacional e Industrial. Apesar disso, e à semelhança do que acontece com tantas outras variáveis, existe alguma controvérsia acerca da sua definição, cujo desenvolvimento teórico e empírico era reduzido até ao início dos anos 1990 (Campbel et al., 1993). A diversidade de trabalhos realizados nas últimas duas décadas (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Fisher & Härtel, 2004; Gellatly & Irving, 2001; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) permitiu, contudo, o abandono de uma visão restrita e limitada do DI, passando a reconhecer-se a sua multidimensionalidade. A definição do DI enquanto constructo multidimensional representa um (necessário) primeiro passo no sentido da identificação da forma mais adequada de medi-lo, explicá-lo e prevê-lo.

À luz do paradigma interpretativo (e.g., Denzin & Lincoln, 1994), consideramos o DI enquanto algo que é construído e reconstruído no contexto organizacional. Consequentemente, entendemos que os fenómenos organizacionais devem ser estudados através dos significados e das construções dos actores organizacionais. Este paradigma entende que os fenómenos são, por natureza, evolutivos, o que significa que a experiência, o comportamento e os significados vão sendo moldados no contexto. Este, por ser composto por diferentes actores organizacionais e por estar sujeito à influência de diferentes factores de contingência (Mintzberg, 1994) é mutável, evolui, vive e promove alterações. Numa moldura conceptual com estas características, as construções que aqui apresentamos, ou seja, os significados que comunicamos, partilham destas características.

Um dos modelos que mais atenção tem recebido na literatura, sistematiza o DI nas dimensões de desempenho de tarefa e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Este modelo traduz a perspectiva avaliativa do DI, ao considerar o impacto dos comportamentos adoptados pelos trabalhadores a nível da eficácia. Segundo esta perspectiva o nível de eficácia ou de desempenho da Organização remete para o nível de concretização dos objectivos da Organização e dos objectivos subjacentes à actividade dos trabalhadores. Nesse seguimento, define-se o DI enquanto o conjunto de comportamentos que influenciam a concretização dos objectivos organizacionais e dos objectivos subjacentes à actividade dos trabalhadores (C. Campbell, Ford, Rumsey, Pulakos, Borman, & Felker, 1990).

A taxionomia do DI que distingue as dimensões “desempenho de tarefa/desempenho contextual” não tem sido estudada de forma sistemática em postos de gestão. Consequentemente, e apesar da

vasta literatura acerca dos comportamentos adoptados pelos gestores (Yukl, 1989), observa-se uma escassez de trabalhos que clarifiquem o domínio de desempenho de tarefa e desempenho contextual neste posto. O nosso trabalho procura colmatar essa lacuna, integrando o modelo do DI do gestor proposto por Borman e Brush (1993) e a sistematização do DI em desempenho de tarefa e desempenho contextual de Borman e Motowidlo (1993, 1997). Para isso, estudamos o dirigente de topo da Administração Pública Portuguesa (APP) através do seu discurso, ou seja, enquanto «alguém que gera e gere significações (...) um fabricante de sentido», considerando que o fazer sentido do gestor torna a realidade organizacional inteligível (Gomes, Cardoso, & Carvalho, 2000, p. 9).

Tem-se enfatizado a importância dos estudos acerca do DI se realizarem de forma contextualizada (e.g., Rego, 2002; Testa & Ehrhart, 2005), interpretando-se os resultados à luz das características estruturais das organizações onde são realizados e estabelecendo-se a ligação entre esses resultados específicos e a prática¹. Considerando esta necessidade, recolhemos dados junto de dirigentes de topo que se integram em diferentes organizações do super sistema APP, o contexto de estudo privilegiado neste trabalho. Essas organizações «administram a vontade e os bens públicos de acordo com estruturas de controlo complexas» (Feeney, 2007, p. 487) e os seus trabalhadores lidam com pressões, incentivos e sistemas de pessoal específicos e intrincados. Apesar disso, no geral, a literatura acerca da Administração Pública (AP) não se tem debruçado de forma sistemática e consistente sobre as atitudes e as experiências de trabalho dos seus trabalhadores (Feeney, 2007). O trabalho que aqui se apresenta procura colmatar essa ausência na literatura e lançar um novo olhar sobre os dirigentes de topo da APP, especificamente no que toca aos significados deste grupo acerca do seu trabalho, através das suas vivências e das suas leituras. A recolha de dados no terreno num contexto em particular (APP) focando um nível de gestão em particular (dirigentes de topo) permite-nos elaborar um modelo de DI contextualizado e cria espaço, nomeadamente com o processo de análise seguido, para que emergam as especificidades inerentes a esse terreno.

O trabalho que aqui se apresenta tem por objectivo geral desenvolver uma taxionomia comportamental e motivacional do dirigente de topo da Administração Pública Portuguesa, adoptando a perspectiva avaliativa do Desempenho Individual. Assumimos que subjacente ao DI e, consequentemente, aos comportamentos adoptados pelos indivíduos, se encontram intenções e que essas intenções e o planeamento da acção orientam o comportamento do indivíduo, em conjunto com as crenças e acções dos outros (Bandura, 2001). Apesar do conhecimento acerca das intenções

¹ Apontando-se, nomeadamente, estratégias de intervenção específicas, contextualizadas.

dos indivíduos em contexto organizacional ser ainda reduzido (Bolino, 1999), a importância de se compreender as motivações que se encontram subjacentes aos comportamentos adoptados pelos gestores tem sido realçada (Conway, 2000), considerando que as intenções do indivíduo influenciam o impacto do comportamento na Organização (Bolino, 1999). Consequentemente, procuramos identificar as razões que os indivíduos associam ao seu DI, ou seja, identificar aquilo que os dirigentes identificam enquanto energia para a sua acção. O estudo da energia para a acção (e.g., intenções, crenças ou necessidades) dos trabalhadores da AP encontra-se subdesenvolvido, mas é particularmente pertinente, dadas as constantes pressões a que estes trabalhadores se encontram sujeitos (Wright, 2001).

A pertinência do nosso trabalho prende-se com o facto do desenvolvimento de taxionomias acerca do DI do gestor contribuir para uma maior compreensão do comportamento deste actor organizacional, do seu DI e do que se entende por eficácia do gestor (Borman & Brush, 1993), neste caso, segundo os próprios dirigentes. Apresentamos um olhar sobre um grupo particular, identificando os significados e as vivências que os dirigentes de topo da APP possuem acerca do seu trabalho de uma forma contextualizada, devolvendo-se-lhes um quadro de leitura elaborado a partir dos seus significados. Esperamos que este quadro de leitura se traduza num instrumento de reflexão para os dirigentes da APP acerca do seu DI, comportamentos e respectivo impacto, e das razões que associam à adopção dos diferentes comportamentos que integram o seu DI. Demonstrada que está a pertinência da sistematização do DI em desempenho de tarefa/desempenho contextual (Viswesvaran & Ones, 2000), parece-nos claro o interesse em avançar na clarificação da estrutura interna do DI do gestor, no nosso caso do dirigente de topo da APP, à luz deste modelo, enriquecendo o trabalho que alguns autores (poucos) já iniciaram neste domínio (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1996, 1999).

Este trabalho possui também pertinência a nível da avaliação de desempenho (AD), da formação e do recrutamento e selecção (RS) de dirigentes na APP. A clarificação do DI dos dirigentes de topo da APP associada às razões que os indivíduos apresentam para a sua acção, particularmente com o recurso à Técnica dos Incidentes Críticos, permite identificar os comportamentos que contribuem para o sucesso ou eficácia da Organização (Fisher & Härtel, 2004; Latham, 1986) e identificar falhas actuais a nível da eficácia, avançando para o desenvolvimento de estratégias de intervenção adequadas. O recurso generalizado a processos de AD nas organizações e, nos últimos 20 anos, à implementação de processos de gestão do desempenho, um processo de gestão de pessoas que tem como principal objectivo alinhar os objectivos individuais à missão e aos objectivos da Organização (Helm, Holladay, & Tortorella, 2007), evidencia a importância de se definir o que é o DI e o que se

entende ser um nível “bom” ou “adequado” de eficácia individual (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Kline & Sulsky, 2009). A definição clara do DI num contexto específico permite identificar adequadamente quando é que o indivíduo é eficaz, percebendo-se aquilo que deve ser avaliado nesse contexto em particular (Lebas, 1995). A ausência da definição do DI coloca, obrigatoriamente, em causa a validade das avaliações de desempenho realizadas (Kline & Sulsky, 2009).

O conhecimento do DI numa lógica avaliativa contribui ainda para a elaboração de programas de formação e de intervenção que considerem a associação entre comportamentos e o seu impacto a diferentes níveis (Fisher & Härtel, 2004), permitindo a identificação de competências que são requeridas a um DI com elevado nível de eficácia por parte do gestor (Hemphill, 1959). Isto é particularmente pertinente no domínio da AP, uma vez que a definição de programas de desenvolvimento e de formação para o dirigente desse contexto tem estado adormecido desde os anos 1980 (Van Wart, 2003). Compreender as perspectivas de indivíduos que ocupam o posto de dirigente na APP não contribui apenas para o enriquecimento teórico no campo da AP, mas também para o planeamento de planos de formação de novos dirigentes, chamando a atenção para os comportamentos associados à gestão, à liderança (Fairholm, 2004) e à interacção com o meio. De forma análoga, o conhecimento do DI de um posto de trabalho contribui para a definição do método de RS mais adequado para esse posto (Hattrup, Rock, & Scalia, 1997). Por exemplo, o recurso à entrevista comportamental que evoque acontecimentos (incidentes críticos) que solicitem ao candidato comportamentos aos quais o entrevistador pode atribuir diferentes níveis de impacto ou sucesso (a partir da sistematização de DI elaborada), permite avaliar o potencial desse candidato a nível de DI.

Concluindo, o nosso trabalho procura contribuir para o avanço na elaboração de uma taxionomia comportamental e motivacional dos dirigentes de topo da APP, recorrendo para tal à Técnica dos Incidentes Críticos. Esperamos contribuir para a investigação acerca do dirigente na APP, ultrapassar a actual fragmentação que caracteriza a literatura acerca deste actor organizacional (Van Wart, 2003) e contribuir para que a percepção do público acerca dos trabalhadores da APP se altere, ao explicitarmos os constrangimentos e intenções subjacentes ao seu DI.

Na Primeira parte do nosso trabalho apresentamos os aspectos que nos parecem mais pertinentes enquanto fundamentação teórica da investigação realizada. Especificamente, no Capítulo I falamos do DI enquanto constructo e abordamos as suas principais propostas de sistematização, apontando o modelo que serve de base teórica ao nosso trabalho, ou seja, o modelo

que sistematiza o DI nas dimensões de desempenho de tarefa e de desempenho contextual, proposto por Borman e Motowidlo (1993, 1997). No Capítulo II distinguimos o DI do desempenho/eficácia e analisamos diferentes factores associados ao DI enquanto antecedentes (e.g., intenções) e consequências (e.g., desempenho/eficácia). No Capítulo III debruçamo-nos sobre o dirigente de topo da AP, procurando conhecer os constrangimentos específicos à sua actividade, nomeadamente as dificuldades que a literatura aponta relativamente à definição de eficácia nas organizações onde ele se insere. Analisamos ainda o modelo de DI do gestor proposto por Borman e Brush (1993), integrando-o no modelo de desempenho de tarefa/desempenho contextual. O resultado dessa integração traduz o modelo de DI que adoptamos para analisar o DI do dirigente de topo da APP.

A segunda parte deste trabalho apresenta a dimensão empírica da investigação realizada. O Capítulo IV foca a metodologia seguida e as estratégias implementadas de forma a aumentarmos a qualidade das nossas inferências, enquanto o Capítulo V expõe os resultados das análises realizadas à informação recolhida. Nos últimos Capítulos procuramos discutir e reflectir acerca dos resultados obtidos (Capítulo VI) e identificar as nossas principais conclusões, as limitações inerentes à investigação realizada e pistas futuras de investigação (Capítulo VII).

PRIMEIRA PARTE – ESTADO DA ARTE

CAPÍTULO I

O DESEMPENHO INDIVIDUAL

«after nearly a century of formal study of work organizations and their employees (...) we are still pondering the question, “What is [individual] performance?”»

(Werner, 2000, p. 3)

1.1. INTRODUÇÃO

Há muito que a Ciência Organizacional se debruça sobre o conceito do Desempenho Individual (DI) de forma sistemática (Lebas, 1995; Motowidlo et al., 1997), considerando-o um conceito central (Viswesvaran & Ones, 2000). Contudo, a revisão bibliográfica acerca deste tema permite perceber que apenas nos últimos 20 anos é que a investigação centrou as suas atenções no DI enquanto constructo, avançando-se propostas sobre a sua natureza e a sua estrutura latente. Até então, as atenções estavam focadas, essencialmente, nos preditores do DI e nas suas consequências, sem que a questão da definição do constructo “DI” fosse analisada de forma sistemática (Motowidlo et al., 1997). Essa abordagem do DI enquadra-se na perspectiva clássica (J. Campbell, 1992; J. Campbell et al., 1993), que no início dos anos 1990 é ultrapassada pela perspectiva multidimensional, no âmbito da qual foram propostas várias taxionomias do DI.

Neste Capítulo apresentamos a evolução da definição do conceito de DI e abordamos modelos de DI transversais que têm recebido atenção no campo da Psicologia das Organizações. Centramos a nossa atenção no modelo que entende que o DI é composto pela dimensão de desempenho de tarefa e desempenho contextual e que adopta a perspectiva avaliativa do DI. Tendo em conta o destaque que o conceito de competências tem recebido na literatura, procuraremos, ainda, distingui-lo do conceito de DI, procurando perceber em que medida estes dois conceitos se distinguem e complementam. A terminar, sistematizamos a pertinência do modelo de DI adoptado neste trabalho.

1.2. O CONCEITO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Inicialmente, a preocupação de vários autores que se debruçaram sobre o estudo DI situava-se a nível daquilo que se encontra na origem do DI (ou seja, os seus preditores), a forma como o DI pode ser potenciado e as suas consequências (psicológicas, emocionais, materiais) a diferentes níveis (organizacional, grupal, individual) (Motowidlo et al., 1997). Não sendo a definição do DI uma questão de resposta fácil (Lebas, 1995), é actualmente ponto assente que essa definição é essencial para que a investigação que foca este constructo faça sentido e para que se possa avançar na compreensão do DI e dos conceitos que se interligam com ele, independentemente da perspectiva adoptada (e.g., gestão, economia, psicologia, recursos humanos). A existência de uma teoria clara a este nível é um requisito fundamental para se poder avaliar a eficácia, procurar potenciá-la e compreender as suas implicações, a nível individual, grupal e organizacional (J. Campbell et al., 1993).

Apesar de alguns autores terem realçado a importância do estudo do constructo “DI” e da sua definição (e.g., Astin, 1964), durante muito tempo não se verificou na literatura a preocupação em focar o DI enquanto constructo ou critério (J. Campbell et al., 1993). Campbell e colegas salientam, em 1993, a ausência de investigação e teorização acerca deste constructo, apontando duas possíveis explicações para esta negligência. Por um lado, os investigadores estavam muito mais interessados nas variáveis independentes associadas ao DI do que no próprio DI, variável dependente, procurando identificar os seus preditores (e.g., motivação do grupo de trabalho, características da personalidade) (Borman, 1992; J. Campbell et al., 1993). Obviamente que o estudo de preditores de um constructo cuja definição não é clara encontra-se, logo à partida, fragilizado. Para além disso, J. Campbell e colegas reconhecem o pressuposto então generalizado entre os investigadores que a definição do DI e dos seus indicadores tratar-se-ia de uma tarefa que seria eventualmente assumida por alguém, mas com cada investigador a considerar que essa tarefa ultrapassava o seu trabalho em particular. Ou seja, verificava-se uma desresponsabilização colectiva, em que ninguém assumia a tarefa de definir o DI, sem que isso impedisse a realização de mais estudos. Contudo, a definição clara do DI representa um requisito para que este possa ser medido e associado a outros constructos (nomeadamente aos seus preditores) (Borman, 1992).

A premissa de que a definição do DI extrapolava o âmbito das várias investigações realizadas acerca desse tema encontra-se subjacente ao modelo de DI que dominou a investigação aplicada nesta área até princípio dos anos 1990: a perspectiva clássica do DI (J. Campbell et al., 1993), que se apresenta de seguida.

1.2.1. A perspectiva clássica

Até início dos anos 1990 o DI era conceptualizado enquanto um constructo unidimensional, uma única «coisa» (Campbell et al., 1993, p. 37), assumindo-se que traduzia algo cuja existência não era questionada, não sendo por isso necessário tecer mais considerações acerca dele enquanto critério. Subjacente ao DI estaria um único factor geral, que os valores das medidas utilizadas para avaliá-lo ou medi-lo representavam. As diferenças observadas no valor dessas medidas prendiam-se com diferenças a nível da fidelidade dessas medidas (ou seja, questões metodológicas) ou outras formas de influências ou enviesamento. A forma considerada mais adequada de medir o DI seria a utilização de indicadores objectivos das concretizações dos indivíduos, como por exemplo, o número de peças produzidas pelo trabalhador, os lucros alcançados com as suas vendas, etc. Essas medidas eram produzidas e armazenadas pelas próprias organizações (J. Campbell et al., 1993).

As limitações desta perspectiva do DI foram sendo identificadas (e.g., Borman, 1992; Campbell et al., 1993; Conway, 1996; Viswesvaran & Ones, 2000), particularmente em resultado das mudanças que as organizações foram vivendo, obrigadas a sobreviver em ambientes mais instáveis e a enfrentar novos desafios a nível da gestão do desempenho (Murphy & Jackson, 1999). O próprio DI alterou-se, tornando-se necessariamente emergente e dinâmico (de modo a fazer face às mudanças na Organização e no ambiente organizacional). Estas mudanças realçaram que as premissas subjacentes à forma tradicional de ver o DI impediam o progresso na sua compreensão, prolongando um estado de negligência e ignorância, apesar do DI ser uma variável central no campo da Psicologia Organizacional. As limitações atribuídas à perspectiva clássica do DI, o corpo de conhecimento que foi sendo produzido, os avanços que se deram a nível de procedimentos metodológicos (e.g., análises factoriais) e as mudanças no mundo organizacional foram criando espaço para que esta forma de ver o DI fosse sendo posta em causa de forma consistente no início dos anos 90 (J. Campbell et al., 1993), surgindo diversas propostas de conceptualização que traduziam uma nova forma de definir o DI. As falhas da perspectiva clássica que criaram espaço para novas formas de ver o Desempenho Individual foram:

1) A desadequação do modelo do factor único: a multidimensionalidade do DI foi sendo demonstrada em vários estudos que procuravam identificar a estrutura latente do DI, ou seja, os diferentes elementos que compõem este constructo multidimensional (e.g., Borman, 1992; Borman & Brush, 1993; J. Campbell et al., 1993).

2) A desadequação do conceito de DI único: conceptualizar o DI enquanto algo que é único e indivisível (i.e., que não pode ser decomposto) é desadequado, na medida em que se deve falar em vários DI, associados aos objectivos da Organização. Esta crítica ao modelo clássico sinaliza a necessidade de se abordar o DI de forma contextualizada, ou seja, considerando as características de cada Organização (J. Campbell et al., 1993).

3) A procura de uma medida do DI “objectiva” levou os investigadores a recorrer a medidas quantitativas produzidas pela Organização, tais como o número de peças produzidas pelo trabalhador. Estas medidas têm sido contrapostas às avaliações de desempenho como medida do DI, dado que a literatura tem demonstrado que a AD está sujeita a influências do avaliador (erros de avaliação) e do contexto social em que se insere o processo de avaliação (e.g., Caetano, s.d.; Dessler, 2005; Kline & Sulsky, 2009; Moura, 2000). Contudo, o processo de produção das medidas quantitativas da Organização (e.g., número de peças produzidas) e os objectivos subjacentes à sua elaboração (por exemplo, passar uma mensagem aos trabalhadores) são desconhecidos do investigador, podendo ser manipulados sem que este tenha conhecimento ou possa aperceber-se de

tal. A objectividade reconhecida como inerente às medidas produzidas pelas organizações² e a consideração apriorística de que estas são superiores às medidas “subjectivas” deve, por isso, ser questionada. Daqui resulta que a distinção entre medidas objectivas e subjectivas traduz-se numa falsa questão (J. Campbel et al., 1993), a que se associa o facto de hoje em dia muitos autores rejeitarem a existência de factos “puros” ou objectivos (Rutgers, 2008).

4) Um último ponto que contribuiu para uma nova forma de definir o DI prende-se com a necessidade de se distinguir entre o DI e os seus resultados (J. Campbell et al., 1993; Fisher & Härtel, 2004). Este ponto será explorado por nós mais à frente neste Capítulo.

1.2.2. A perspectiva multidimensional

Apesar de se verificar consenso a nível da definição do DI enquanto constructo multidimensional (Hattrup, Connel, & Wingate, 1998; Kline & Sulsky, 2009; Motowidlo & Van Scotter, 1994), esse consenso não se verifica a nível da estrutura latente do DI, nomeadamente, no que se refere ao grau de generalidade subjacente aos modelos propostos (Viswesvaran & Ones, 2000). Talvez por isso mesmo, o desenvolvimento e validação de teorias que visam conceptualizar e avaliar/medir o DI tem sido uma das áreas de estudo mais activas no âmbito do estudo do DI³ (Hattrup et al., 1998). Os modelos que propõem conceptualizações da estrutura interna ou latente do DI enquanto constructo multidimensional podem ser analisados considerando duas dimensões: (1) o seu nível de generalidade⁴ e (2) o seu contexto de desenvolvimento (Viswesvaran & Ones, 2000).

No que se refere ao primeiro ponto, os modelos do DI podem possuir um maior ou menor nível de generalidade, distinguindo-se entre a abordagem específica e a abordagem transversal. Na abordagem específica do DI enquadram-se as taxionomias que identificam dimensões de DI que são específicas a diferentes postos ou categorias de postos de trabalho. Na abordagem transversal enquadram-se as taxionomias que apresentam dimensões do DI que são comuns ou transversais a todos os postos de trabalho. Relativamente ao contexto de desenvolvimento dos modelos, as dimensões do DI podem ser desenvolvidas e estudadas de forma autónoma ou integradas numa taxionomia. Enquanto alguns autores centram-se em dimensões que não se integram em taxionomias, ou seja, em dimensões autónomas, outros propõem e estudam um conjunto de dimensões de DI interligadas, no que traduz uma taxionomia.

² Essa objectividade ainda hoje é frequentemente considerada naturalmente inerente a essas medidas.

³ Nomeadamente no contexto da selecção e classificação de pessoal (e.g., J. Campbell, 1990).

⁴ Que Viswesvaran e Ones (2000) chamam “foco ocupacional”.

O cruzamento destas duas dimensões oferece um quadro de leitura das diferentes propostas de estudo e conceptualização do DI, apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Uma sistematização dos modelos de DI (Fonte: Viswesvaran e Ones, 2000, p. 217)

Contexto desenvolvimental das dimensões	Nível de generalidade (foco ocupacional)	
	Específico a postos ou famílias de postos	Transversal a todos os postos de trabalho
Dimensões autónomas	Dimensões autónomas desenvolvidas para postos de trabalho específicos	Dimensões autónomas que se aplicam a todos os postos de trabalho Ex. de modelo: Borman e Motowidlo (1993)
Dimensões desenvolvidas no contexto de uma taxionomia	Dimensões integradas numa taxionomia que se aplica a postos de trabalho específicos Ex.s de modelos do gestor: Borman e Brush (1993); Conway (1999)	Dimensões integradas numa taxionomia que se aplicam a todos os postos de trabalho Ex. de modelo: J. Campbell (1990)

O nível de generalidade das dimensões do DI (específico versus transversal) será adoptado por nós enquanto grelha de orientação para explicarmos as características das diferentes dimensões do DI que têm sido propostas na literatura (considerando o seu contexto de desenvolvimento) e que expomos de seguida.

1.2.2.1. A abordagem específica

Na abordagem específica do DI integram-se as dimensões do DI que se aplicam a postos ou famílias de postos de trabalho específicos, podendo essas dimensões integrar-se numa taxionomia de DI ou ser autónomas. Alguns postos ou categorias de postos têm suscitado particular curiosidade por parte dos investigadores, fundamentalmente por se considerar que o DI nesses postos é particularmente crítico para o desempenho organizacional. Incluem-se aqui os postos de fronteira na Organização que estabelecem contacto com os clientes/público (Bertrand & Guillemet, 1994), de que são exemplos os postos de gestão. Especificamente a nível do gestor, destacamos a proposta de Borman e Brush (1993), que sistematiza o DI deste actor organizacional em 18 factores (categorias de comportamentos) que se organizam em três grupos de comportamentos de natureza semelhante. Uma vez que este modelo serve de grelha teórica para o estudo do DI do gestor no trabalho que aqui se apresenta, será desenvolvido em pormenor no Capítulo III.

1.2.2.2. A abordagem transversal

Nesta abordagem enquadram-se os modelos e as taxionomias que procuram identificar a estrutura do DI de uma forma transversal, propondo dimensões que se considera serem partilhadas por todos os postos de trabalho, quer os modelos considerem essas dimensões de forma isolada (i.e., autónomas) ou adoptem uma taxionomia de DI que integra dimensões transversais. Vários investigadores consideram que o DI se compõe de dimensões isoladas generalizáveis aos diferentes postos de trabalho (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; J. Campbell, 1990). Viswesvaran e Ones (2000) consideram que as diversas dimensões transversais do DI que têm sido propostas podem ser agrupadas, essencialmente, em três principais dimensões, apesar de diferentes autores muitas vezes usarem designações distintas para se referirem a essas dimensões: (1) desempenho de tarefa, (2) comportamentos de cidadania organizacional e (3) comportamentos contra-produtivos.

O desempenho de tarefa refere-se à «proficiência na realização de actividades formalmente consideradas parte do seu posto; actividades que contribuem para o sistema técnico nuclear da Organização de forma directa através da implementação de parte do seu processo tecnológico ou indirectamente, com o fornecimento de materiais e serviços» (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73). O conteúdo do desempenho de tarefa tende a encontrar-se especificado na descrição formal de um posto de trabalho. Esta dimensão de DI será abordada mais à frente neste Capítulo.

O conceito de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) foi definido inicialmente enquanto o comportamento individual espontâneo que ultrapassa os requisitos de papel (i.e., ultrapassa aquilo que é requerido formalmente ao trabalhador) e que no seu agregado promove o funcionamento organizacional. O alargamento das expectativas das organizações em relação aos trabalhadores levou a que esta dimensão do DI fosse reformulada, adoptando-se o conceito de desempenho contextual proposto por Borman e Motowidlo (1993). Apesar disso, alguns autores continuam a estudar o conceito de CCO à luz da sua definição original. A dimensão de CCO e o desempenho contextual serão abordadas mais à frente.

A terceira dimensão realçada por Viswesvaran e Ones (2000) refere-se aos comportamentos contra-produtivos, um conceito que tem vindo a suscitar interesse nos últimos anos (e.g., Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler, 2006). Enquanto os CCO (ou desempenho contextual) são associados a consequências positivas na eficácia/desempenho da Organização, os comportamentos contra-produtivos associam-se a consequências negativas. Referem-se, então, ao «comportamento voluntário que viola normas organizacionais importantes e que por isso ameaça o bem-estar de uma Organização, os seus membros ou ambos» (Robinson & Bennet, 1995, p. 556). A existência de correlações positivas entre o desempenho de tarefa, os CCO e os comportamentos contra-produtivos

aponta que estas três dimensões integram um mesmo constructo, ou seja, o DI (Viswesvaran & Ones, 2000). Contudo, alguns autores entendem que os CCO e os comportamentos contra-produtivos são dois pólos de uma mesma dimensão (e.g., Kelloway, Loughlin, Barling, & Nault, 2002).

Para além das dimensões transversais a todos os postos de trabalho que são consideradas de forma independente, existem na literatura propostas de taxionomias transversais que consideram que o DI em qualquer posto de trabalho é composto por duas dimensões centrais. Os estudos na área dos Grupos e das Organizações explicitam há muito uma dualidade de comportamentos ou dimensões no contexto organizacional (Organ, 1997), distinguindo, nomeadamente, entre comportamentos *centrais* e comportamentos *voluntários* (Thompson & Werner, 1997) e entre as dimensões *iniciar estrutura* e *consideração* no comportamento do líder (Fleishman, 1953). Entre as taxionomias transversais que distinguem duas dimensões centrais no DI, as que têm recebido maior destaque são a de Borman e Motowidlo (1993) e a de J. Campbell (1990), tendo potenciado a realização de vários estudos.

No presente Capítulo interessa-nos focar principalmente as taxionomias que se inserem na perspectiva transversal do DI que tiveram impacto na forma de conceptualizar este constructo (investigação fundamental e aplicada) e que, segundo Motowidlo e Van Scotter (1994), foram convergindo no sentido da distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual, proposta por Borman e Motowidlo (1993, 1997). No Capítulo III focamos taxionomias específicas ao posto do gestor.

1.3. MODELOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL TRANSVERSAIS

Apesar do domínio da perspectiva clássica no estudo do DI, como referimos anteriormente, a leitura de alguns textos datados do início do século XX permite perceber que a natureza multidimensional do DI já era, de certa forma, reconhecida, na medida em que alguns autores já se referiam ao conjunto variado de comportamentos adoptados pelos trabalhadores que influenciam o desempenho da Organização (e.g., Smith, 1976; Taylor, 1916). A par dos comportamentos que dão cumprimento aos requisitos impostos pela Organização, os autores falam na importância de comportamentos de apresentação de sugestões acerca de instrumentos e procedimentos de trabalho (e.g., Smith, 1976; Taylor, 1916), de comportamentos de cooperação para o bem-estar da Organização (e.g., Barnad, 1938), assim como da adopção de comportamentos que ultrapassam a fronteira do que é solicitado ao trabalhador (e.g., Selznick, 1948). Contudo, apesar de encontrarmos referências a diferentes comportamentos que têm impacto no desempenho da Organização, o

estudo do DI focava apenas o desempenho de papel, que remetia para o cumprimento dos requisitos organizacionais impostos ao trabalhador. Era esta a dimensão privilegiada na literatura, sendo dado pouco ou nenhum relevo aos comportamentos que ultrapassam a esfera daquilo que é formalmente esperado do trabalhador e a capacidade deste desenvolver autonomamente acções que ultrapassam esses requisitos.

As limitações da perspectiva clássica do DI e a necessidade de reconhecer os elementos do DI que ultrapassam aquilo que é especificado pela Organização (Murphy & Jackson, 1999) levaram a que a literatura se debruçasse de forma mais sistemática sobre o constructo do DI, procurando identificar o seu conteúdo. Esses esforços desenvolveram-se essencialmente em redor de três temas centrais inter-relacionados (Motowidlo & Van Scotter, 1994):

1. A distinção entre comportamentos de papel prescritos e comportamentos de papel discricionários ou voluntários (e.g., Paine & Organ, 2000);
2. Os comportamentos de cooperação e ajuda com uma dimensão afectiva, presentes nos comportamentos de cidadania organizacional, pro-sociais e de espontaneidade organizacional (e.g., Brief & Motowidlo, 1986);
3. Os comportamentos relacionados com a perícia da tarefa versus os comportamentos não relacionados com a perícia da tarefa (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Um aspecto partilhado pelas propostas associadas a estes três temas prende-se com a possibilidade de distinguir no DI o conjunto dos elementos que são especificados pela Organização (i.e., comportamentos que são requeridos pela Organização ao trabalhador) do conjunto de elementos que não são especificados pela Organização, inserindo-se neste último grupo a gestão das relações sociais (Murphy & Jackson, 1999). A concentração de esforços à volta destes temas fez emergir dois importantes modelos de conceptualização do DI: um primeiro que postula que o DI é composto por *comportamentos de papel* e *comportamentos extra-papel* (e.g., Lam, Hui, & Law, 1999; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999) e um segundo modelo que sistematiza o DI em *desempenho de tarefa* e *desempenho contextual* (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Coleman & Borman, 2000). Estes modelos serão abordados nas próximas secções.

1.3.1. O modelo dos comportamentos de papel e extra-papel

Neste modelo encontra-se a primeira referência formal e sistematizada aos comportamentos do trabalhador que se distinguem dos comportamentos que lhe são formalmente exigidos.

Em 1966, Katz e Kahn (1987) propõem a primeira sistematização do DI enquanto conceito multidimensional (Coleman & Borman, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Segundo estes autores a Organização para cumprir os seus objectivos e atingir a eficácia deve garantir que os trabalhadores adoptem três tipos fundamentais de comportamento: ingressar e permanecer no sistema; comportamento fidedigno; e comportamento inovador e espontâneo.

O primeiro tipo de comportamento individual identificado traduz a necessidade da Organização registar um movimento de *entrada e permanência* de trabalhadores no sistema (tendo em conta as saídas verificadas), de forma a garantir a renovação dos seus recursos humanos (RH). Uma vez na Organização, é importante que os trabalhadores sejam assíduos e permaneçam aí. O sistema organizacional garante a adopção destes comportamentos através de actividades de recrutamento e selecção (RS) e assegurando baixos níveis de absentismo e rotatividade. Um índice de rotação de pessoal elevado implica custos para a Organização, na medida em que a sua capacidade produtiva diminui. A própria mão-de-obra existente torna-se mais fragilizada, diminuindo também a sua capacidade de produzir. Para além disso, torna-se forçoso substituir os trabalhadores que saem, através de novos processos de RS. Associa-se a isso um período de adaptação dos novos trabalhadores à Organização e o eventual investimento em formação profissional, de forma a garantir que esses trabalhadores desempenham eficazmente as suas funções. A rotatividade de pessoal e o absentismo são, por isso mesmo, entendidos enquanto indicadores parciais da eficácia da Organização.

O segundo tipo de comportamentos remete para o *cumprimento dos requisitos* que são impostos ao trabalhador. Trata-se do desempenho de papel no sistema, que inclui satisfazer ou exceder os padrões quantitativos e qualitativos de desempenho definidos pela Organização. Para garantir esses comportamentos a Organização gere a variabilidade humana que existe no seu sistema, afiançando que a actividade desenvolvida pelos trabalhadores é a necessária para que se concretizem os objectivos estratégicos (Katz & Kahn, 1987). A Organização garante que o trabalhador exhibe um comportamento fidedigno quando este desempenha correctamente o seu papel, na medida em que foi a própria Organização que definiu o comportamento que deverá ser exibido pelo trabalhador, impondo requisitos a nível da quantidade e qualidade do trabalho.

O terceiro grupo de comportamentos individuais necessários ao funcionamento e eficácia organizacional refere-se a *comportamento inovador e espontâneo* do trabalhador, que traduz um

«desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais» (idem, p. 362), ou seja, um desempenho que vai além do comportamento fidedigno do trabalhador (o segundo tipo de comportamentos identificados pelos autores). Uma Organização que depende apenas daquilo que define e prescreve torna-se frágil, pois está inserida num contexto que influencia e pelo qual é influenciada, não lhe sendo possível «prever todas as contingências dentro de suas próprias operações (...) [nem] antecipar com precisão perfeita todas as mudanças no meio ou controlar perfeitamente a variabilidade humana» (idem, p. 363). É neste contexto de impossibilidades que se torna vital para a Organização confiar nas capacidades dos seus RH, traduzidas em comportamentos inovadores e espontâneos. Esses comportamentos caracterizam-se por serem essenciais para a Organização; assegurarem o seu funcionamento e eficácia; não serem especificados pelas prescrições de papel; e serem relativamente espontâneos. Enquadram-se aqui (1) as actividades de cooperação do trabalhador com os demais membros da Organização, (2) acções protectoras do sistema ou subsistema em que ele se integra na Organização, (3) sugestões criativas para melhoria organizacional, (4) auto-formação para maior responsabilidade organizacional, e (5) criação de clima favorável para a Organização no seu ambiente exterior.

Muitas organizações partem do princípio que os seus trabalhadores irão adoptar comportamentos inovadores e espontâneos, não especificando este tipo de comportamento enquanto requisito de papel. Apesar disso, podem considerá-los, por exemplo, em processos de RS, quando tentam, nomeadamente, averiguar acerca da capacidade do candidato colaborar com colegas de trabalho. Paralelamente, apesar da importância destes comportamentos, nem todas as organizações têm interesse ou capacidade de promover a sua adopção, na medida em que estes comportamentos implicam, geralmente, uma posição crítica em relação à situação vivida. Podemos, por exemplo, verificar que trabalhadores que ocupam postos de supervisão podem interpretar a postura inovadora e criativa dos subordinados como uma possível ameaça ao seu próprio estatuto e papel de líder e à sua participação no desenvolvimento da estratégia organizacional, resistindo, por isso, à adopção destes comportamentos por parte dos subordinados. Nas organizações burocráticas, por exemplo, procura-se diminuir a eventual manifestação destes comportamentos, recorrendo-se de uma forma sistemática a regras, que tentam limitar as acções desenvolvidas pelos trabalhadores. Quando confrontados com uma situação mais complexa que ultrapassa o conjunto de regras existentes na Organização, os trabalhadores tendem a recorrer aos superiores hierárquicos que, por sua vez, poderão igualmente ver-se obrigados a consultar os seus superiores e por aí em diante, até se decidir criar uma nova regra, aumentando assim o nível de burocracia na Organização.

Resumindo, Katz e Kahn consideram que o funcionamento e eficácia organizacional exigem a manutenção estável de RH que cumpram os requisitos definidos na Organização a nível de qualidade

e quantidade do trabalho e que esses RH adoptem espontaneamente comportamentos inovadores, de cooperação e protecção do sistema, três tipos de requisitos comportamentais que são promovidos pela internalização dos objectivos organizacionais. É a partir do momento em que Katz e Kahn chamam a atenção para a importância equivalente destes três tipos de comportamentos distintos que o estudo do DI passa a considerar o comportamento fidedigno e o comportamento espontâneo do trabalhador. Este modelo é, por isso, considerado um marco na sistematização do DI, apesar dos comportamentos adoptados pelos trabalhadores no interior da Organização já virem a ser alvo de estudos e considerações anteriores, como vimos. A sistematização de Katz e Kahn integra-se na perspectiva transversal do DI, dado que os autores identificam um conjunto de comportamentos transversais a todos os postos de trabalho. Esta sistematização encontra-se subjacente a grande parte dos estudos desenvolvidos acerca do DI, correspondendo de forma mais directa a uma das suas principais sistematizações, que considera que a estrutura do DI é composta por comportamentos de papel (equivalentes ao comportamento fidedigno de Katz e Kahn) e comportamentos extra-papel (equivalentes aos comportamentos espontâneos adoptados pelos trabalhadores que os autores referem), dois tipos de comportamentos que se tornaram um foco da investigação no domínio do DI e que se encontram associados ao conceito de papel.

1.3.1.1. Os comportamentos e o conceito de papel

Os comportamentos de papel formalizados por Katz e Kahn (1987) remetem para o *cumprimento dos requisitos* que são impostos ao trabalhador. Trata-se do desempenho de papel no sistema, ou seja, as acções desenvolvidas pelo trabalhador de modo a concretizar as tarefas que lhe são atribuídas, satisfazendo ou excedendo os padrões quantitativos e qualitativos de desempenho/eficácia que são definidos pela Organização. Inicialmente, considerava-se que a descrição do trabalho escrita do posto informava acerca das acções que permitem concretizar essas tarefas (Lynch et al., 1999), mas a evolução do mundo organizacional revelou a inadequação desta definição, na medida em que aquilo que é requerido aos trabalhadores pode divergir ou ultrapassar a descrição do trabalho escrita do seu posto (Smith, Benson, & Horsnby, 1990; Werner, 1994).

O conceito de “papel” é um dos conceitos mais úteis na explicação do comportamento dos indivíduos nas organizações complexas⁵ (Katz & Kahn, 1987; Roos & Starke, 1981). Recorremos a ele de modo a procurar compreender melhor o que se entende por comportamento de papel.

⁵ Sendo considerado um bloco construtor na investigação das ciências sociais, que aproxima e exige os contributos da psicologia e da sociologia (Katz & Kahn, 1987; Roos & Starke, 1981).

Apesar de se reconhecer há muito a existência de um espaço ou campo específico a cada trabalhador ou grupo de trabalhadores (e.g., Babbage, 1832; Gulick, 1937; Smith, 1776; Taylor, 1916; Weber, 1946), naquilo que poderá ser entendido como um prenúncio do reconhecimento do conceito de papel organizacional (apesar desses autores não se referirem explicitamente ao conceito de papel), o primeiro autor a falar do *papel* enquanto um conceito independente terá sido Linton, em 1936. Definindo “papel social” enquanto o conjunto de acções que um grupo ou uma sociedade esperam que o indivíduo desempenhe, dado o estatuto que este ocupa aí, Linton (2000) atribuiu a este conceito uma posição central no domínio das ciências sociais, segundo Katz e Kahn (1987). Para Katz e Kahn (1987) os “papéis” descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas que são requeridas de todos os elementos que desempenham uma parte num determinado relacionamento funcional na Organização. A definição de “papel” como os comportamentos adoptados em resposta a tarefas, deveres, responsabilidade e expectativas que se encontram associados a uma posição particular é uma das principais linhas de orientação identificadas na literatura acerca do tema (Krantz & Maltz, 1997).

O processo de construção do papel organizacional tem sido entendido enquanto um processo dinâmico de comunicação e de influência que se desenrola ao longo do tempo. Este processo é influenciado pelas expectativas de vários actores organizacionais, o indivíduo focal⁶ e todos aqueles que estabelecem uma relação funcional próxima deste e que representam, por isso, o seu conjunto de papéis, nomeadamente os seus pares, supervisores e eventuais subordinados (Ilgen & Hollenbeck, 1992; Katz & Kahn, 1987; Murphy & Jackson, 1999; Roos & Starke, 1981). É um processo cíclico contínuo, através do qual o indivíduo é socializado no seu papel organizacional, informado da aceitabilidade do seu comportamento em papel, corrigido quando necessário e, simultaneamente, interpreta o seu próprio papel, influenciando-o (Katz & Kahn, 1987; Krantz & Maltz, 1997; Murphy & Jackson, 1999).

As expectativas são um elemento importante na definição do papel. As organizações procuram definir a priori os postos de trabalho necessários para concretizar os seus objectivos, desenvolvendo esforços no sentido de despersonalizar o trabalho, isto é, torná-lo independente das características dos trabalhadores, através da identificação das especificações do trabalho a realizar. Os papéis organizacionais são definidos em função dos postos de trabalho existentes, segundo o contributo que cada um deverá dar para o objectivo da Organização (Selznick, 1948). Na sua «forma pura ou organizacional» (Katz & Kahn, 1987, p. 53) os papéis são requeridos aos indivíduos sem que sejam levados em conta os seus desejos pessoais ou obrigações interpessoais, que a Organização considera

⁶ Expressão que Katz e Kahn (1987) utilizam para se referirem ao posto que é focado na análise do papel num dado momento.

irrelevantes ao relacionamento funcional a estabelecer entre os trabalhadores. Percebe-se daqui que o papel é elaborado em função das expectativas da Organização, traduzidas na descrição do conteúdo funcional, que representa o papel formal que é delegado ao indivíduo pela Organização (Krantz & Maltz, 1997). Contudo, estão também associados ao papel significados simbólicos, tarefas informais e trabalho implicitamente autorizado, ou seja, aspectos que não são *ditos*, mas que existem. O papel está sujeito a normas, «expectativas gerais com carácter de exigência» que reforçam os requisitos de desempenho do papel, assim como a valores «justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas» da Organização (Katz & Kahn, 1987, p. 53). As expectativas de papel, que podem ser mais ou menos claras e reunir maior ou menor consenso, referem-se às características pessoais dos indivíduos a ocupar o papel (e.g., ser mais ou menos dinâmico), assim como ao comportamento que é esperado deles (as acções que lhes são requeridas) (Roos & Starke, 1981). As expectativas acerca de um determinado posto são transmitidas ao trabalhador não só pela descrição do conteúdo funcional do seu posto, mas por todos aqueles que constituem o seu conjunto de papéis. Essas expectativas são influenciadas por variáveis organizacionais (e.g., o tamanho da Organização, taxa de crescimento, tecnologia, estrutura dos subsistemas, políticas formais e recompensas e sanções praticadas); variáveis interpessoais (e.g., natureza da relação entre o indivíduo e aqueles que lidam com ele); e variáveis de personalidade (e.g., sensibilidade emocional, introversão/extroversão, flexibilidade/rigidez, necessidade de realização em carreira). Desenvolvendo-se originalmente a partir dos requisitos de tarefa, o processo de construção do papel para além de ser influenciado pela natureza das expectativas transmitidas é ainda influenciado pela clareza da comunicação, as características dos transmissores de expectativas e as características da pessoa focal (Katz & Kahn, 1987).

Resumindo, por comportamentos de papel (ou desempenho de papel) entende-se os comportamentos prescritos organizacionalmente que são adoptados pelo trabalhador de modo a transformar os inputs organizacionais em bens e serviços, ou seja, em outputs (Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001; Werner, 1994, 2000). Equivalem ao comportamento fidedigno que Katz e Kahn (1978) definem enquanto o segundo tipo de comportamentos necessários ao funcionamento e eficácia organizacional (Orr, Sackett, & Mercer, 1989). Sendo formas específicas de comportamento requerido, o seu conteúdo, ou seja, aquilo que é comportamento de papel num determinado posto, é função das expectativas que existem acerca desse posto, ultrapassando a descrição formal do trabalho. Isto significa que o estudo do comportamento de papel num posto exige a identificação das expectativas que lhe estão associadas.

1.3.1.2. Os comportamentos extra-papel

Os comportamentos extra-papel são «as acções que ultrapassam a linha do dever» (Katz & Kahn, 1987, p. 364), entendendo-se por “dever” tudo aquilo que está prescrito ao trabalhador, ou seja, as expectativas formuladas acerca do seu posto de trabalho. Trata-se de comportamento espontâneo do trabalhador que beneficia a Organização ou que é levado a cabo com essa intenção, indo para além das expectativas de papel existentes (Rego, 2002).

Quadro 2. Presença de elementos do comportamento extra-papel em Selznick (1948)

Princípios	Selznick (1948)	Rego (2002)	Comparação
Existência de comportamentos extra-papel	O indivíduo vai para além das fronteiras do seu papel organizacional segmentário.	Os comportamentos extra-papel ultrapassam as expectativas do papel organizacional do trabalhador.	Afirma-se o mesmo, apesar de Selznick não explicitar a noção de comportamentos extra-papel.
Existência de intencionalidade	O indivíduo possui uma intenção.	O indivíduo possui uma intenção.	Idêntico.
Motivação para a sua adopção	São no interesse do indivíduo (interesses pessoais, hábitos, ligações com grupos exteriores).	Visam beneficiar «alguém ou alguma coisa que não ele próprio» (Rego, 2002, p. 3), mas não se exige a ausência de interesse da parte do indivíduo.	Diferentes. Subjacente aos comportamentos extra papel pode estar o interesse próprio do indivíduo, que surge associado a interesse para a Organização.
Consequências organizacionais	Frequentemente têm consequências nocivas para os objectivos formais da Organização. Mas podem contribuir para o alargamento dos recursos disponíveis do controlo executivo, contribuindo para a concretização de objectivos.	Os comportamentos extra papel são positivos, não podem prejudicar a eficácia da Organização.	Enquanto os comportamentos extra papel têm de ser positivos, Selznick indica que os comportamentos que ultrapassam o papel organizacional segmentário são frequentemente negativos, mas também podem ser positivos.
Direcção do comportamento	Comummente direccionados para o controlo de uma situação específica (a nível de decisões organizacionais).	Podem ser dirigidos para um indivíduo, para um grupo ou para a Organização.	Diferentes. Selznick enfatiza a natureza da situação; a definição dos comportamentos extra papel enfatiza as pessoas e a Organização.
Natureza	Espontâneos.	Voluntários, espontâneos.	Idêntico.

Da mesma forma que a noção de comportamento de papel equivale à noção de comportamento fidedigno definida por Katz e Kahn (1987), a noção de comportamento extra-papel remete para o comportamento inovador e espontâneo do trabalhador proposto pelos mesmos autores (Werner, 2000). Contudo, apesar destes autores serem os primeiros a chamar a atenção para a importância

dos comportamentos que ultrapassam os comportamentos requeridos ao trabalhador, ou seja, comportamentos que ultrapassam os comportamentos de papel, autores como Barnard (1938) e Selznick (1948) já se tinham referido anteriormente a este tipo de comportamentos (ver o Quadro 2).

Para que se considere um determinado comportamento extra-papel é necessário que esse comportamento possua um conjunto de propriedades (Rego, 2002), nomeadamente, (1) que o trabalhador o adopte voluntariamente, não estando o comportamento prescrito para o seu cargo, (2) que exista uma intenção subjacente ao comportamento, o comportamento extra-papel possui uma finalidade, (3) que a finalidade do comportamento seja beneficiar a Organização, o que implica que um comportamento não é considerado extra-papel se a sua finalidade for a de prejudicar a Organização, (4) o trabalhador não pode ser prejudicado se não exibir o comportamento nem pode ser contratualmente recompensado se o fizer, o que significa que estes comportamentos não podem estar formal e explicitamente associados a recompensas ou sanções, e (5) que a intenção do trabalhador seja fundamentalmente a de beneficiar «alguém ou alguma coisa que não ele próprio» (Rego, 2002, p. 3), apesar do trabalhador poder procurar beneficiar-se a si mesmo.

Entre os diferentes tipos de comportamentos extra-papel que têm sido identificados encontram-se a denúncia, a dissensão baseada em princípios, os CCO, os comportamentos pro-sociais e o comportamento manifestar-se, definidos de forma breve no Quadro 3.⁷ Desses comportamentos, os CCO são os que têm recebido mais atenção. Partindo da noção de comportamento inovador e espontâneo proposta por Katz e Kahn em 1966 (Vigoda, 2000), Bateman e Organ avançam com a expressão “Comportamentos de Cidadania Organizacional” em 1983 (Bateman & Organ; 1983; Organ & Ryan, 1995; Rego, 2002). Mais tarde, nesse mesmo ano, Smith, Organ e Near (1983) realizaram um estudo no qual solicitaram a gestores que identificassem os comportamentos de ajuda não obrigatórios (i.e., não requeridos) que gostariam que os seus subordinados adoptassem, tendo identificado duas categorias de CCO: altruísmo (comportamento de ajuda a outros na Organização) e aceitação geral (comportamento de aceitação e defesa de normas, regras e expectativas). O instrumento de medida dos CCO elaborado por estes autores nesta investigação continua «ainda hoje (...) (de modo total ou parcial) a ser usado ou a influenciar outros instrumentos» (Rego, 2002, p. 7), a par do instrumento de medida dos CCO desenvolvido por Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990 (citados em Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007).

⁷ Uma vez que o nosso trabalho não foca os comportamentos extra-papel não iremos aprofundar a definição das várias categorias de comportamentos extra-papel que têm sido estudadas ou as suas diferenças.

Quadro 3. Alguns dos principais comportamentos extra-papel identificados na literatura

<p>Denúncia (Whistleblowing)</p> <p>Comportamento proibitivo, no sentido em que procura a cessação de alguma actividade (LePine & Van Dyne, 1998). Visa alcançar efeitos positivos, mas pode ter efeitos negativos a curto prazo.</p> <p>Alguns autores: Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005) e Miceli, Roach e Near (1988).</p>
<p>Dissensão baseada em princípios</p> <p>Protesto e/ou esforço no sentido de mudar o status quo organizacional devido a uma objecção de consciência relacionada com uma prática ou política na Organização (Rego, 2002).</p> <p>Alguns autores: LePine e Van Dyne (1998).</p>
<p>Comportamentos de Cidadania Organizacional</p> <p>Comportamentos de cooperação, ajuda, apresentação de sugestões, e outros de natureza idêntica, que lubrificam a máquina organizacional (Smith, Organ, & Near, 1983). Subdimensões: altruísmo, aceitação global (Smith et al., 1983); obediência, lealdade, participação; cortesia; desportivismo, altruísmo, obediência, virtude cívica (Organ, 1997).</p> <p>Alguns autores: Smith e colegas (1983) e Norris-Watts e Levy (2004)</p>
<p>Comportamentos pro-sociais</p> <p>Comportamento dirigido a um indivíduo, grupo ou Organização com quem se interage no desempenho do papel organizacional, adoptado com a intenção de promover o bem-estar do alvo do comportamento (Coleman & Borman, 2000). Subdimensões: ajudar colegas, ajudar clientes, apresentar sugestões, esforço extra, voluntariar-se (Brief & Motowidlo, 1986); virtude cívica, lealdade (Graham, 1986, 2000); cortesia (Organ & Lingl, 1995).</p> <p>Alguns autores: Brief & Motowidlo (1986), Graham (2000) e McNeely & Meglino (1994).</p>
<p>Manifestar-se, expressar-se (voice)</p> <p>Expressar-se e desafiar o status quo com a finalidade de potenciar a mudança, melhorando a situação da Organização (LePine & Van Dyne, 1998). Este comportamento extra-papel tem recebido menor atenção do que os anteriores.</p> <p>Alguns autores: LePine & Van Dyne (1998; 2001)</p>

Apesar da importância do trabalho desenvolvido por Smith e colegas (1983), a definição mais popular de CCO e largamente aceite foi apresentada por Organ em 1988, para quem os CCO são comportamentos discricionários, que não são directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no seu agregado, promovem o funcionamento eficaz da Organização (1988, citado em Organ, 1997). A nível da estrutura interna dos CCO tem-se distinguido entre os comportamentos “altruísmo”, “cortesia”, “apoiar”, “pacificar”, “conscienciosidade”, “virtude cívica” e “desportivismo” (Hoffman et al., 2007). Mackenzie, Podsakoff e Fetter (1991) verificaram que os gestores distinguem o “desportivismo”, a “virtude cívica” e a “conscienciosidade”, mas tinham dificuldade em distinguir “altruísmo”, “cortesia”, “pacificar” e “apoiar”, considerando que traduziam todos comportamentos de ajuda (Podsakoff & Mackenzie, 1994, 1997; Bachrach, Bendoly, & Podsakoff, 2001). A categoria de comportamento “ajuda” engloba, então, os comportamentos de ajuda a outros a nível de problemas relacionados com o trabalho ou no sentido de evitar esses problemas, sendo a categoria de CCO mais abrangente (Podsakoff & Mackenzie, 1994, 1997; Bachrach et al., 2001) e aquela que é considerada a mais importante no conjunto das categorias de CCO identificadas (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). A “conscienciosidade” ou “aceitação global” diz respeito a comportamentos dirigidos ao sistema e que indirectamente ajudam

aqueles que se inserem aí. Refere-se a aceitar e adoptar as normas que a Organização define para o “bom trabalhador”, nomeadamente, exibir pontualidade e não consumir tempo em actividades extra trabalho (Smith et al., 1983). A “virtude cívica” refere-se aos comportamentos que demonstram que o indivíduo participa de forma responsável na Organização ou que está preocupado com a sua existência (Bachrach et al., 2001). O “desportivismo” refere-se ao comportamento de aceitar sem queixumes pequenos inconvenientes e tolerar condições que não são ideais. Implica, por isso, a ausência de um comportamento (e.g., queixume), distinguindo-se neste aspecto dos restantes CCO (idem). Estes diferentes comportamentos lubrificam a máquina organizacional, podendo contribuir para a eficácia dos grupos e das organizações (Bateman & Organ, 1983; Hoffman et al., 2007; Smith et al., 1983). São adoptados sem que as pessoas sejam tendencialmente obrigadas a isso e não se encontram garantidamente associados à obtenção de recompensas (Rego, 2002).

Frequentemente, os investigadores equivalem o estudo dos CCO ao estudo dos comportamentos extra-papel em geral. Percebe-se isso nas definições que apresentam do conceito extra-papel que pretendem estudar ou quando, apesar de se debruçarem apenas sob os CCO, referem que o seu estudo aborda **os** comportamentos extra-papel (e.g., Alotaibi, 2001; Morrison, 1994; Organ & Ryan, 1995), o que reflecte que a noção de CCO tende a ser considerada um sinónimo de comportamento extra-papel. Fazendo um exercício de crítica à noção de CCO conforme definida por si mesmo inicialmente, Organ revela já em 1988 algum desconforto em relação a essa definição (citado em Organ, 1997). Mais tarde (em 1997) o autor analisa-a de forma mais sistematizada, em consequência da literatura entretanto produzida acerca das organizações e das várias críticas que foram sendo tecidas à definição original de CCO. Essa reflexão teve impacto não só na forma de conceptualizar e estudar os CCO, como de todos os comportamentos extra-papel.

1.3.1.3. Pertinência da dicotomia comportamentos de papel e extra-papel

A falta de clareza na distinção entre comportamentos de papel e extra-papel tem sido realçada por vários autores (e.g., Hoffman et al., 2007; Morrison, 1994; Tepper et al., 2001), discutindo-se acerca do seu sentido e pertinência. Apesar de alguns a defenderem (e.g., Katz & Kahn, 1987; Mackenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998), demonstrando-a empiricamente (e.g., Lynch et al., 1999), outros duvidam da necessidade ou benefício dessa distinção (Organ, 1997), indicando que a fronteira entre comportamento de papel e extra papel é demasiado ambígua para que se consiga identificar um conjunto de comportamentos extra-papel «across persons, contexts and time» (Tepper et al., 2001, p. 790). A dificuldade em distinguir o que é comportamento de papel e comportamento extra-papel tem consequências, nomeadamente, para a compreensão das razões que levam os

trabalhadores a exibir comportamentos de natureza distinta (Morrison, 1994; Tepper et al., 2001). A discussão acerca da pertinência desta dicotomia implica considerar um conjunto de elementos acerca dos comportamentos extra-papel, nomeadamente, (a) serem intrinsecamente discricionários, (b) a sua ligação com as recompensas, (c) a sua ligação com a eficácia organizacional e (d) a sobreposição entre os diferentes comportamentos extra-papel que têm sido propostos na literatura.

a) Comportamentos intrinsecamente discricionários

A adopção dos comportamentos extra-papel é voluntária, dado que estes comportamentos não são requeridos ao trabalhador, ultrapassando por isso o seu papel na Organização. Na medida em que o papel organizacional resulta de um processo de comunicação e troca contínua entre actores organizacionais (Katz & Kahn, 1987), as expectativas são um importante elemento nesse processo dinâmico, moldando o papel do trabalhador e, consequentemente, os seus comportamentos. Apesar de inicialmente se ter recorrido ao conteúdo da descrição escrita do trabalho para identificar as expectativas existentes acerca de um determinado papel, cedo se verificou que essa informação pode estar desactualizada ou deturpar o real conteúdo do posto (Smith et al., 1990; Werner, 1994), tornando-se assim desadequada a sua adopção enquanto fonte de informação privilegiada. E se alguns autores definem o papel fundamentalmente a partir das expectativas dos supervisores (e.g., Katz & Kahn, 1987), outros definem-no como algo que se desenvolve dinamicamente da relação de troca que se estabelece entre o superior e o subordinado, exigindo a identificação das expectativas que ambos possuem, de modo a identificar-se o que pertence e ultrapassa o papel (Organ, 1997). Esta questão não é de somenos importância, na medida em que as expectativas acerca de um mesmo posto podem variar de Organização para Organização, numa mesma Organização (Rego, 2002) e ao longo do tempo. Efectivamente, a definição de comportamentos enquanto pertencentes ao papel ou extra-papel pode variar de contexto para contexto (Werner, 1994), verificando-se que comportamentos extra-papel (segundo a literatura) são definidos em algumas organizações e por alguns trabalhadores como sendo parte do seu trabalho, ou seja, enquanto comportamentos de papel (e.g., Morrison, 1994; Paine & Organ, 2000⁸; Tepper et al., 2001). Os estudos realçam a importância de se ter em atenção a forma como os próprios trabalhadores definem as suas contribuições (i.e., o efeito moderador das definições de papel) e os estados psicológicos que indicam uma troca social (i.e., o efeito moderador da confiança e do suporte organizacional), salientando a dificuldade em se assumir, a priori, que um determinado conjunto de comportamentos

⁸ Um estudo exploratório com 38 indivíduos pertencentes a diferentes países, em que 55% considerou que os CCO de virtude cívica, companheirismo e de ajuda não eram comportamentos normalmente esperados de todos os membros da Organização e os restantes 45% consideraram que estes comportamentos eram normalmente esperados.

é de papel ou extra-papel num dado contexto organizacional. Esta dimensão contextual das expectativas acerca do comportamento a adoptar num mesmo posto dificulta que se definam comportamentos de papel e extra-papel transversais a postos e organizações. As definições de fronteiras de papel podem variar entre supervisor e trabalhador numa mesma Organização, entre diferentes supervisores e um mesmo supervisor pode possuir expectativas distintas em relação a dois trabalhadores que ocupam o mesmo posto. Lam e colegas (1999) verificaram que os supervisores consideram como parte do papel dos subordinados comportamentos definidos na literatura enquanto CCO, mais frequentemente do que os subordinados. Isto indica que os supervisores possuem definições de papel mais amplas do que as definições de papel dos subordinados em relação ao seu próprio trabalho. Observando que as diferenças na definição de fronteira de papel eram mais fortes em função da posição (supervisor/trabalhador) do que da cultura⁹ (apesar desse efeito também se ter verificado), Lam e colegas sugerem que a discrepância de expectativas pode traduzir uma quebra no contracto psicológico entre trabalhadores e superiores, com origem no momento em que o subordinado percebe que o supervisor considera como próprios do papel determinados comportamentos extra-papel, podendo reagir contra a sua adopção.

As organizações dos nossos dias caracterizam-se pelo achamento na sua estrutura, competição a um nível internacional e aumento de autonomia e responsabilidade da parte dos trabalhadores (Hoffman et al., 2007). Rousseau (1997) refere-se ao paradoxo que caracteriza essas organizações, que declaram confiar nos trabalhadores, exigindo o seu empenhamento, ao mesmo tempo que “oferecem” intensificação na sua carga de trabalho e o aumento do trabalho temporário ou a tempo parcial. Os trabalhadores deparam-se com insegurança e participação limitada, constrangimentos que tornam frágeis as fronteiras entre aquilo que lhes é requerido e aquilo que não é requerido. Face às dificuldades com que se defrontam, é fácil perceber que os trabalhadores alarguem as suas definições de papel, aceitando como parte do seu comportamento de papel comportamentos que há dez anos atrás não considerariam. De igual forma, após uma fase de reestruturação a Organização poderá exigir aos seus trabalhadores um conjunto mais vasto de comportamentos do que exigia anteriormente, ou a doença de um trabalhador pode provocar no seu supervisor uma diminuição das suas exigências em relação a ele (Rego, 2002), o que indica que o mesmo observador pode possuir diferentes expectativas em relação ao mesmo trabalhador em diferentes momentos temporais. Percebe-se, assim, que o tempo também influencia as expectativas acerca do trabalho. Um outro elemento que poderá ser pertinente considerar é a intensidade com que o comportamento é exibido pelo trabalhador. Pode-se requerer a um trabalhador que seja cortês; no entanto, ele pode ser mais cortês do que aquilo que lhe é pedido. A partir do momento em que ele ultrapassa as fronteiras

⁹ O estudo recolheu dados de Hong Kong, Japão, Austrália e EUA.

daquilo que lhe é requerido em termos de intensidade, poder-se-á considerar que exhibe um comportamento extra-papel (Rego, 2002). A importância atribuída às expectativas (Katz & Kahn, 1987; Tepper et al., 2001) obriga a que se enfatize este elemento e que seja a partir daí que se definam comportamentos de papel e extra-papel num dado contexto. Importa perceber se o comportamento é ou não requerido nesse contexto, nesse momento, a esse trabalhador ou posto de trabalho. É ainda importante decidir quais as expectativas a considerar nesse processo, se as expectativas dos supervisores, dos ocupantes de papel ou se ambas. A literatura acerca da AD também aponta a influência das características dos trabalhadores na forma como eles próprios e o seu DI são percebidos pelos supervisores (Dessler, 2005) e que a concepção daquilo que a concepção daquilo que é exigível ao ocupante de um determinado posto de trabalho pode variar em função dos valores e da cultura do meio onde a Organização se insere (Rego, 2002).

b) Ligação entre os comportamentos extra-papel e as recompensas

Um aspecto crítico na distinção entre os comportamentos de papel e extra-papel é que os trabalhadores perceberiam que estes últimos são relativamente independentes de recompensas extrínsecas, pelo que a adopção ou a ausência de adopção de comportamentos de papel estaria formal e informalmente mais associada a recompensas e sanções (respectivamente) do que a adopção de comportamentos extra-papel (Morrison, 1994). Logo, a adopção de um comportamento extra-papel não seria garantia, a priori, da obtenção de recompensas. Contudo, os supervisores ao avaliarem os seus subordinados consideram os comportamentos de papel e extra-papel adoptados, apesar de valorizarem mais os comportamentos de papel (e.g., Borman & Motowidlo, 1997; Morrison, 1994; Orr et al., 1989; Werner, 1994, 2000). Uma vez que os resultados da AD são tipicamente utilizados enquanto fonte de informação para decisões a nível de salários e promoções (Dessler, 2005), isso implica que também os comportamentos extra-papel servem de base para a atribuição de recompensas. Organ (1997) reconhece que apesar dos comportamentos extra-papel não garantirem a priori o acesso a recompensas, o trabalhador pode ter acesso a elas, em consequência da adopção de vários comportamentos extra-papel ao longo do tempo. O somatório da adopção de comportamentos extra-papel ao longo do tempo por um qualquer trabalhador pode influenciar a percepção que o seu supervisor ou os colegas de trabalho possuem acerca dele e pode condicionar a posição do supervisor na atribuição de uma recompensa. Contudo, Organ considera que se tratam de recompensas indirectas e incertas, quando comparadas com as recompensas formais associadas a um nível elevado de produtividade e à excelência técnica. A ligação destes comportamentos (de papel) à obtenção de recompensas formais seria mais esperada e directa do que a ligação com os comportamentos extra-papel (especificamente os CCO). Todavia, a literatura

demonstra que trabalhadores que exibem comportamentos extra-papel positivos recebem AD mais elevadas (e.g., MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991), o que sugere uma ligação mais directa entre os comportamentos extra papel e as recompensas, do que aquela que é defendida por Organ (1997). A adopção de comportamentos considerados extra-papel poderá mesmo servir de elemento diferenciador de trabalhadores, apoiando o avaliador na distinção entre trabalhadores com níveis de desempenho de papel idêntico.¹⁰

Nesta reflexão é importante não negligenciarmos que a incerteza que caracteriza o estado dinâmico das organizações actuais leva a que seja cada vez mais difícil garantir que um qualquer conjunto de comportamentos (seja ele de papel ou extra-papel) está formalmente associado a recompensas previamente definidas, em oposição a um outro conjunto de comportamentos. Numa situação de crise a Organização pode, por exemplo, optar por não proceder a promoções planeadas e formalmente estipuladas ou então não aumentar os salários como inicialmente combinado. Vimos uma situação desta natureza acontecer em Portugal com os congelamentos das progressões e salários na Administração Pública (AP), deixando os trabalhadores de ter acesso a recompensas, traduzidas, nomeadamente, no desenvolvimento da sua carreira, em função de um determinado número de anos numa categoria ou posto e um nível mínimo na sua AD. Este exemplo demonstra como a ligação entre os comportamentos e as recompensas é, actualmente, mais ténue e inconstante. Consequentemente, não há espaço para que se assuma peremptoriamente que a adopção de comportamentos de papel permite aceder a recompensas e que isso já não acontece a nível da adopção de comportamentos extra-papel.

c) Ligação dos comportamentos extra-papel à eficácia organizacional

O interesse acerca dos CCO reside em grande medida no seu efeito na eficácia organizacional (Morrison, 1994; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Pond, 1997; Werner, 1994). Mas o estudo desta relação é de difícil concretização, dada a dificuldade de se estudar o próprio conceito de eficácia organizacional e a sua relação ao longo do tempo com diferentes antecedentes, entre os quais se encontrariam os comportamentos extra-papel. Apesar disso, os trabalhos que têm abordado esta relação têm-na apoiado (e.g., Podsakoff & Mackenzie, 1997), embora sejam essencialmente transversais (Organ, 1997).

¹⁰ Por exemplo, quando o instrumento de avaliação inclui o Método da distribuição forçada e obriga ao cumprimento de percentagens para os níveis máximos do sistema avaliativo. Essa obrigação verifica-se no sistema de avaliação da APP (SIADAP), que define percentagens máximas para a classificação de Excelente (5% dos trabalhadores da Organização ou grupo de pessoal) e de Muito bom (20% dos trabalhadores) (Regulamento da Avaliação do Desempenho dos trabalhadores e dirigentes da APP, Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio).

As consequências positivas associadas aos comportamentos extra-papel implicam que eles sejam adoptados ao longo do tempo por vários trabalhadores. Um único comportamento extra-papel adoptado de forma isolada pode ter efeitos contraproducentes se um trabalhador ao ajudar um colega de trabalho ficar com o seu trabalho atrasado, prejudicando a sua conclusão (Organ, 1997). Há ainda comportamentos extra-papel que estão associados a impacto de natureza negativa na Organização. Apesar de alguns autores se terem focado na dimensão positiva dos comportamentos extra-papel pro-sociais (e.g., Brief & Motowidlo, 1986), outros salientam que para além destes comportamentos poderem ser funcionais (comportamentos pro-sociais positivos), também podem ser disfuncionais (comportamentos pro-sociais negativos) (e.g., McNeely & Meglino, 1994), tendo, neste caso, impacto negativo na Organização. O mesmo se verifica com os comportamentos de virtude cívica (Graham, 2000; Organ, 1997), que podem ser afiliativos e desafiadores, englobando, por exemplo, avaliar informação de forma crítica e expressar sentimentos e opiniões acerca desses assuntos de forma construtiva, o que pode implicar desafiar o status quo. Por poderem provocar custos a nível pessoal e organizacional, estes comportamentos nem sempre são valorizados ou bem recebidos nos diferentes contextos organizacionais, especificamente no que se refere aos comportamentos desafiadores (Graham, 2000). O tipo de efeito do comportamento na Organização é também um aspecto a considerar (Rego, 2002), pois até que ponto se poderá considerar comportamento extra-papel o trabalhador permanecer no seu posto para além do seu horário de trabalho, sem que ele seja produtivo nesse espaço de tempo?

Importa notar que independentemente da natureza da relação entre os comportamentos extra-papel e o desempenho da Organização, é ponto assente que os comportamentos de papel são definidos com a intenção de beneficiar a Organização. Uma vez que os comportamentos de papel e extra-papel não divergem neste ponto, a associação dos comportamentos extra-papel ao desempenho da Organização não pode ser considerada um argumento para diferenciar os comportamentos de papel e extra-papel (Organ, 1997).

d) Sobreposição desordenada de conceitos

A literatura acerca dos diferentes tipos de comportamento extra papel reflecte uma sobreposição desordenada de conceitos (Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995). A título de exemplo, tem sido apontada a proximidade entre a noção de comportamentos extra-papel, CCO e comportamentos pro-sociais (Coleman & Borman, 2000; McNeely & Meglino, 1994) e entre a dimensão “cortesia” do comportamento pro-social e a dimensão “altruísmo” dos CCO (Borman & Motowidlo, 1993). Um outro elemento que promove este estado de confusão prende-se com a identificação de

comportamentos extra-papel que podem ter impacto negativo na Organização, como os comportamentos pro-sociais, que possuem uma dimensão positiva e uma dimensão negativa (e.g., McNeely & Meglino, 1994; Puffer, 1987), o que contraria a definição original de comportamentos extra-papel (comportamento espontâneo que beneficia a Organização ou que é levado a cabo com essa intenção, indo para além das expectativas de papel existentes, Rego, 2002). Alguns autores consideram, ainda, que os comportamentos pro-sociais quando são requeridos pela Organização deixam de traduzir comportamentos pro-sociais (e.g., McNeely & Meglino, 1994), enquanto para outros estes comportamentos podem ser de papel ou extra-papel (e.g., Brief & Motowidlo, 1986).

Esta sobreposição de conceitos foi realçada por Schnake (1991). Focando especificamente os comportamentos pro-sociais, extra-papel e de CCO, a autora verificou que vários estudos desenvolvidos sob designações diferentes avaliavam, efectivamente, um só conceito ou conceitos francamente semelhantes, a que o autor adicionou ainda a “espontaneidade organizacional”. De forma a ultrapassar a desordem identificada, Schnake propôs a adopção da designação única de comportamentos pro-sociais, por considerar que estes são os que englobam um leque maior de comportamentos. A par dessa estratégia, realçou a importância de se eliminar desta área de estudo os comportamentos disfuncionais para a Organização (e.g., os comportamentos pro-sociais podem ser positivos e negativos, sendo estes últimos disfuncionais), considerando que este procedimento permitiria avançar na definição mais clara de um domínio de estudo.

A literatura no campo do papel (conceito fundamental para a compreensão do DI) aponta para a sua conceptualização enquanto um conceito cada vez mais abrangente, englobando as expectativas, valores, comportamentos e regras, e sua ligação ao tempo e ao espaço organizacional. Organ (1997) reconhece que a ausência de uma definição e identificação clara e consensual do papel torna difícil, logo à partida, que se defina um outro conceito a partir dele. Ou seja, é difícil definir o que é comportamento extra-papel a partir da noção de papel. Poder-se-ia assumir enquanto extra-papel um conjunto de comportamentos se estes fossem estáveis, verificando-se essa estabilidade também nos comportamentos que constituem o papel. Significa isto que é necessário que a própria definição de papel seja também ela estável. O processo de evolução que tem conduzido a que uma panóplia vasta de comportamentos passe a ser considerada como própria do papel do trabalhador e o DI seja entendido enquanto algo que é emergente e dinâmico, é influenciado pela própria mudança nas noções de “posto de trabalho” e “carreira”, que se tornaram mais abrangentes e abstractas (Murphy & Jackson, 1999). Consequentemente, parece deixar de haver espaço para o conceito de comportamento extra-papel.

Pese embora seja ténue a fronteira entre os comportamentos de papel e extra-papel, estas noções representam alicerces teóricos úteis no estudo do DI (Van Dyne et al., 1995). A reconhecida dificuldade em se definirem comportamentos de papel e extra-papel de uma forma transversal e estável (e.g., Lam et al., 1999) não invalida que os trabalhadores adoptem um conjunto de comportamentos que a literatura define enquanto comportamentos extra-papel, que possuem características em comum e cuja adopção se revela pertinente, dado o seu efeito positivo na Organização. Verifica-se ainda que as atitudes dos trabalhadores estão mais correlacionadas com o que se considera, na literatura, comportamentos extra-papel do que com os comportamentos de papel (Organ, 1990). Ou seja, os comportamentos definidos enquanto extra-papel, sendo ou não prescritos pela Organização (na forma de expectativas mais ou menos explícitas) são efectivamente exibidos pelos trabalhadores (e, como tal, são um fenómeno comportamental organizacional), e possuem uma ligação com a eficácia individual e organizacional, aspecto que reforça o interesse do seu estudo.

As dificuldades subjacentes à distinção entre comportamentos de papel e extra-papel demonstraram a fragilidade desta sistematização do DI. A soma dos vários aspectos que fomos focando, ou mesmo cada um por si, dificulta o processo de se definir claramente a fronteira entre estes dois tipos de comportamentos, verificando-se que essa fronteira apenas poderá ser definida a partir das expectativas dos actores organizacionais num dado contexto para um determinado posto de trabalho, num determinado espaço e tempo. Mais do que nunca, as organizações encontram-se num estado de permanente desenvolvimento dinâmico, estando sujeitas a modificações rápidas na sua estrutura formal e informal. A previsão de acontecimentos e necessidades revela-se mais complexa e difícil, levando a que aquilo que é possível e acontece hoje possa não sê-lo amanhã. Consequentemente, determinados comportamentos podem estar hoje formalmente relacionados com recompensas formais e amanhã isso já não acontecer. Do mesmo modo, um comportamento pode não ser considerado contratualmente recompensado hoje, mas sê-lo amanhã.

No início dos anos 1990 a investigação sobre os comportamentos extra-papel e de ajuda caracterizava-se pela ausência de uma sólida rede nomológica¹¹, pela utilização ocasional de constructos centrais sem definições precisas e suporte de suficientes evidências empíricas e pelo domínio de estudos substantivos em detrimento de estudos de validação, revelando-se prematura a ênfase em estudos substantivos, em função da maior parte dos estudos se desenvolverem num contexto de pouca clareza a nível de constructos ou definições (Van Dyne et al., 1995). Assumindo

¹¹ Conjunto de leis gerais e lógicas.

que o processo de definição de um conceito é contínuo, Organ (1997) reconhece a dificuldade de se considerar os CCO enquanto extra-papel e não recompensados pelo sistema formal da Organização. Propôs então a substituição dos CCO pelo conceito de *desempenho contextual* avançado por Borman e Motowidlo (1993, 1997), identificando um paralelo entre algumas das dimensões de CCO e as dimensões de desempenho contextual propostas por estes autores. O modelo de Borman e Motowidlo insere-se na perspectiva avaliativa do DI, que abordamos de seguida.

1.3.2. A perspectiva avaliativa do Desempenho Individual

Esta perspectiva do DI surge associada ao *Project A - Projecto de Selecção e Classificação*. Este projecto foi desenvolvido durante vários anos no contexto do exército americano, visando identificar o conteúdo do DI de diversos postos militares e rentabilizar essa informação, essencialmente, a nível de processos de RS nesse contexto. Baseando-se nesse trabalho, alguns dos investigadores inseridos no projecto avançaram com sistematizações do DI, destacando-se as propostas de J. Campbell (J. Campbell, 1900; J. Campbell, McHenry, & Wise, 1990; J. Campbell, 1992; J. Campbell, 1999) e de Borman e Motowidlo (1993), sendo que esta última serve de referente teórico ao trabalho que aqui se apresenta. Estes modelos tiveram um elevado impacto na forma de entender e estudar o DI, lançando as premissas base da perspectiva avaliativa do DI (Motowidlo et al., 1997).

1.3.2.1. Premissas base da perspectiva avaliativa do Desempenho Individual

Os modelos de Campbell e de Borman e Motowidlo referidos acima definem o DI enquanto constructo comportamental, episódico, avaliativo e multidimensional. De seguida analisamos cada uma destas características.

O Desempenho Individual é um constructo comportamental

À luz da perspectiva avaliativa, o DI diz respeito aos comportamentos que contribuem para a concretização dos objectivos da Organização e da actividade do trabalhador (Borman, 1992). Esta perspectiva adopta, então, uma dimensão avaliativa, na medida em que considera o grau de contribuição dos comportamentos dos trabalhadores para o nível de eficácia alcançado, uma contribuição que pode ser positiva ou negativa (Motowidlo et al., 1997). Os resultados alcançados ou a concretização dos objectivos definidos traduzem a eficácia (ou desempenho), que tem como medidas globais, por exemplo, o rácio de promoção do indivíduo, o seu nível de salário ou de produtividade (Borman, 1992). A eficácia ou o nível de desempenho do trabalhador distinguem-se do

seu DI, na medida em que a eficácia/desempenho não reflectem apenas o contributo do indivíduo, mas também factores que estão para além do seu controlo (e.g., o nível de apoio que o trabalhador recebe do seu supervisor ou o nível de informação a que tem acesso). Assim sendo, o nível do resultado alcançado (nível de eficácia/desempenho) traduz, simultaneamente, o contributo do indivíduo e aspectos que escapam ao seu controlo (Borman, 1992).

O Desempenho Individual é episódico

Apesar do desenrolar do trabalho, à semelhança de toda a vida social, se caracterizar pela existência de diversos momentos ou episódios (Hogan & Shelton, 1998; Motowidlo et al., 1997), o indivíduo não adopta comportamentos com impacto no desempenho em todas essas ocasiões (Motowidlo et al., 1997). No Desempenho Individual integram-se apenas os episódios comportamentais que têm impacto na concretização dos objectivos do indivíduo ou dos objectivos da Organização, comportamentos discretos observáveis adoptados durante um determinado período de tempo (J. Campbell et al., 1990; J. Campbell et al., 1993; Motowidlo et al., 1997).

O Desempenho Individual traduz um componente avaliativo

Os comportamentos que se integram no DI são relevantes para a Organização, na medida em que influenciam a concretização dos seus objectivos (C. Campbell et al., 1990). Apenas os episódios comportamentais que influenciam a concretização dos objectivos integram o DI, englobando os comportamentos que promovem a concretização dos objectivos, mas também os que a dificultam (Motowidlo et al., 1997). A definição de DI traduz, então, uma avaliação do comportamento do indivíduo (Kanfer, 1990) em termos do seu valor, ou seja, a medida em que contribui para a concretização dos objectivos do indivíduo ou da Organização (J. Campbell et al., 1990; J. Campbell et al., 1993). O nível de contribuição dos episódios comportamentais pode ir de ligeiramente a extremamente positivo e de ligeiramente a extremamente negativo (Motowidlo et al., 1997). Resumindo, segundo esta perspectiva o DI é composto por comportamentos que têm impacto nos resultados alcançados (que traduzem o nível de eficácia alcançado), quer a nível dos indivíduos quer a nível da Organização.

Este modelo assume que a Organização possui objectivos, que nem sempre são conhecidos ou partilhados por todos os actores organizacionais e que frequentemente existem múltiplos objectivos na Organização que não se relacionam entre si (Motowidlo et al., 1997). Consequentemente, episódios comportamentais que têm impacto positivo na concretização de determinado objectivo

podem não ter efeito em alguns objectivos ou afastar a concretização de outros. Apesar destas complexidades, Motowidlo e colegas (1997) defendem que esses episódios comportamentais com diferente nível de desejabilidade são efectivamente identificados, assim como os diferentes graus da sua desejabilidade organizacional. As pessoas têm capacidade de descrever incidentes críticos (IC) que reflectem comportamentos de trabalho eficazes e ineficazes (e.g., Flanagan, 1954; Borman & Brush, 1993) e ao avaliar o nível de eficácia desses IC os indivíduos demonstram um nível de acordo suficiente que permite usá-los, nomeadamente, enquanto âncoras em escalas de avaliação comportamentalmente ancoradas (BARS) (Motowidlo et al., 1997). Por outro lado, Motowidlo, Dunnette e Carter (1990) verificaram que indivíduos que se encontram face a cenários de situações de trabalho problemáticas revelam acordo na escolha de formas alternativas de lidar com essas situações, distinguindo entre abordagens com diferentes níveis de eficácia. Estes argumentos apoiam a leitura dos episódios comportamentais em função da sua contribuição para a concretização dos objectivos organizacionais.

A associação entre os comportamentos e a eficácia ou concretização dos objectivos individuais e organizacionais é um aspecto fundamental desta nova forma de pensar o DI, colmatando, aliás, uma das principais críticas apontadas à perspectiva clássica do DI: a necessidade de se distinguir entre o DI e os seus resultados (Fisher & Härtel, 2004). Na medida em que a eficácia não depende apenas do indivíduo, os estudos sobre o DI não se devem focar na eficácia (avaliação dos resultados do desempenho), mas antes naquilo que, tendo impacto na eficácia, permanece sob o controlo do indivíduo, ou seja, as suas acções (Borman, 1992; Motowidlo et al., 1997).

O Desempenho Individual é multidimensional comportamentalmente

A contribuição agregada dos episódios comportamentais do indivíduo ao longo de um determinado período de tempo representa o valor do trabalho desse indivíduo para a Organização. Contudo, o DI é composto por diferentes comportamentos que têm impacto nos objectivos (J. Campbell et al., 1990; Motowidlo et al., 1997; Fisher & Härtel, 2004), cuja análise diferenciada permite compreender melhor o constructo do DI, intervir sobre ele e definir estratégias de design, por exemplo, a nível de formação ou RS. Trata-se de um imperativo que emerge da própria natureza do constructo em análise, como também da necessidade de rentabilização desse conhecimento no terreno. Paralelamente, a multidimensionalidade do DI não anula a utilidade de uma medida global do DI, a utilizar em decisões a nível de pessoal, por exemplo (J. Campbell et al., 1990; Motowidlo et al., 1997).

1.3.2.2. Componente específico e componente não específico do Desempenho Individual

Com o objectivo de colmatar a ausência de modelos do DI, J. Campbell (1992) avança com um modelo do DI que traduz uma estrutura hierárquica. Baseando-se no trabalho desenvolvido no *Project A* e na literatura acerca do DI¹², o autor adopta uma perspectiva distinta da abordagem “comportamentos de papel versus comportamentos extra-papel”, considerando que o DI é composto por diferentes tipos de comportamentos. O modelo hierárquico do DI proposto por J. Campbell (J. Campbell, 1992; J. Campbell, 1999; J. Campbell et al., 1990) traduz uma das principais sistematizações do DI (Viswesvaran & Ones, 2000) e é considerada por alguns (e.g., Tubré, Arthur, & Bennet, 2006) a primeira tentativa em larga escala de integrar num único modelo as diferentes dimensões que compõem o DI, tendo suscitado considerável interesse na literatura (Hattrup et al., 1997; Van Scotter, 2000).

O modelo hierárquico de J. Campbell sistematiza o DI em oito factores independentes de nível geral ou superior que são transversais a todos os postos de trabalho e que descrevem a estrutura latente do DI em qualquer posto de trabalho: (1) proficiência na tarefa específica ao posto; (2) proficiência na tarefa não específica ao posto; (3) comunicação oral e escrita; (4) demonstração de esforço; (5) manutenção da disciplina pessoal; (6) facilitação do desempenho de equipa e dos pares; (7) supervisão/liderança; e (8) gestão e administração. Cada um destes factores de nível geral integra diferentes subfactores, reflectindo uma estrutura interna específica, que pode variar entre diferentes domínios ocupacionais. Para além disso, os oito factores podem não estar todos presentes em alguns postos de trabalho ou podem estar presentes, mas possuírem diferentes níveis de pertinência para o desempenho. A saliência ou relevância desses factores e subfactores varia de posto para posto ou famílias de postos (J. Campbell, 1990; Viswesvaran & Ones, 2000), no que traduz uma leitura contextualizada do DI (J. Campbell, 1992). Os factores *proficiência técnica*, *demonstrar esforço* e *manter a disciplina pessoal*, contudo, relevam-se centrais a todos os postos de trabalho. Paralelamente a considerar que este modelo hierárquico é a forma mais útil para estudar o DI, J. Campbell faz uma importante distinção entre os comportamentos do DI que contribuem para a eficácia da Organização porque envolvem proficiência na tarefa e os comportamentos que contribuem para a eficácia da Organização de outra forma (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Estas duas categorias de comportamentos representam dimensões transversais a todos os postos de trabalho, sendo que uma delas integra os componentes específicos ao posto, enquanto a outra categoria integra os componentes não específicos ao posto de trabalho¹³ (J. Campbell et al., 1990; C.

¹² Nomeadamente acerca do gestor.

¹³ A designação «organization wide» reflecte a noção subjacente a este componente (J. Campbell, 1990; J. Campbell et al., 1990).

Campbell et al, 1990). A dimensão específica ao posto de trabalho (i.e., do domínio de tarefa) revela-se paralela ao comportamento de papel prescrito (Motowidlo & Van Scotter, 1994) e é constituída por aspectos específicos ao posto, pelo que a sua estrutura interna é identificada em cada posto em particular. Inclui os comportamentos de perícia de trabalho, comportamentos de perícia não específica do trabalho, comportamentos de comunicação oral e escrita, comportamentos de supervisão/liderança e comportamentos de gestão e administração. A dimensão não específica do DI é transversal aos diferentes postos de trabalho na Organização, integrando componentes que são comuns a estes. Inserem-se aqui as contribuições para o trabalho de equipa, o desenvolvimento pessoal contínuo, o suporte de normas e regras da Organização e a perseverança face a dificuldades. Esta dimensão traduz elementos dos CCO, do comportamento pro-social e da espontaneidade organizacional (Motowidlo & Van Scotter, 1994). J. Campbell (1990) estabelece um paralelo entre estas duas dimensões e as dimensões de desempenho de tarefa e desempenho contextual que foram propostas por Borman e Motowidlo (1993), considerando-as equivalentes entre si e que as categorias de comportamentos que se integram nestas duas dimensões traduzem subfactores dos oito factores que integram o seu modelo hierárquico (J. Campbell, 1999). Motowidlo e Van Scotter (1994) vão mais longe, considerando que a proposta de Borman e Motowidlo (1993) integra os três temas principais subjacentes aos esforços de identificar a estrutura do DI na lógica da perspectiva transversal, ou seja, (1) a distinção entre comportamentos prescritos e comportamentos discricionários, (2) os comportamentos de teor afectivo presentes nas noções de CCO, comportamento pro-social e espontaneidade organizacional e (3) a distinção entre comportamentos a nível da proficiência da tarefa e comportamentos não relacionados com a proficiência da tarefa. Vários autores consideram que a proposta desempenho de tarefa/contextual procurou ultrapassar as dificuldades emergentes na investigação realizada sobre os CCO nos anos 80 (e.g., Fisher & Härtel, 2004; Motowidlo & Van Scotter, 1994), mas Motowidlo e Van Scotter afirmam que a sistematização de Borman e Motowidlo (1993) integra os três temas essenciais identificados, permitindo avançar na compreensão do DI.

1.3.2.3. Desempenho de tarefa e desempenho contextual

De entre os modelos que derivaram do *Project A*, o modelo avançado por Borman e Motowidlo (1993) é o que tem sido mais estudado, observando-se a sua pertinência teórica e empírica. É este o modelo que serve de referente teórico ao nosso trabalho.

A proposta de Borman e Motowidlo teve como contexto teórico a literatura acerca dos comportamentos extra-papel, CCO e pro-sociais, o modelo de eficácia do soldado¹⁴ (Borman, Motowidlo, & Hanser, 1983, citados em Borman et al., 2001) e um modelo de eficácia do gestor (Borman & Brush, 1993). Desenvolveu-se no campo da gestão de pessoal, a nível de selecção, classificação e AD¹⁵, tendo como principal objectivo a definição de estratégias de previsão do DI durante o próprio processo de selecção, com base em preditores específicos a cada posto de trabalho e apoiados no conteúdo desse posto de trabalho (Motowidlo & Van Scotter, 1994). A principal premissa deste modelo é que os trabalhadores contribuem para a eficácia individual e organizacional ao adoptarem um conjunto de comportamentos que vai para além dos que são inerentes aos seus postos de trabalho. Os trabalhadores podem auxiliar ou dificultar os esforços de alcançar os objectivos organizacionais, com a adopção de vários comportamentos que, não se encontrando directamente relacionados com as tarefas fundamentais dos seus postos, são importantes porque moldam o contexto organizacional, social e psicológico que serve de catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa da Organização (Borman & Motowidlo, 1993). A partir desta premissa principal os autores identificam duas categorias gerais de DI subjacentes a todos os postos de trabalho: dimensão de desempenho de tarefa e dimensão de desempenho contextual. Cada uma dessas dimensões possui subdimensões específicas, que reflectem comportamentos, actividades e processos de padrões distintos.

1.3.2.3.1. O desempenho de tarefa

A identificação dos comportamentos que constituem o desempenho de tarefa prende-se com o sistema técnico nuclear da Organização, composto pelas actividades de transformação dos inputs da Organização em outputs, bens e serviços (Katz & Kahn, 1987). Em todos os postos de trabalho na Organização são adoptados comportamentos e desenvolvidas actividades. Em alguns desses postos os comportamentos contribuem de forma directa para o sistema técnico (e.g., numa linha de produção fabril os trabalhadores montam as peças num carro), enquanto noutros postos de trabalho os comportamentos adoptados contribuem de forma mais indirecta (e.g., um departamento de relações públicas ou de assuntos jurídicos numa fábrica). Contudo, todos os postos de trabalho são relevantes, em virtude das suas actividades garantirem a continuidade do sistema organizacional. Os

¹⁴ Este modelo foi um dos resultados do *Project A*, sistematizando em 3 categorias gerais os comportamentos transversais de eficácia no soldado, sendo que estes comportamentos ultrapassavam o seu desempenho de tarefa. Subjacente ao modelo encontra-se a premissa de que os postos de trabalho, para além de possuírem elementos específicos às tarefas atribuídas ao indivíduo, possuem elementos transversais que ultrapassam esses deveres (Borman et al., 2001).

¹⁵ Uma vez mais, no contexto do exército americano.

comportamentos que não contribuem directamente para o sistema técnico, criam e garantem as condições para que este continue a funcionar. O desempenho de tarefa é então composto por dois tipos de comportamentos: os directamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços e os comportamentos que apoiam ou mantêm o sistema técnico nuclear da Organização (obtenção e distribuição de bens e serviços, coordenação, etc.). Os comportamentos de desempenho de tarefa, que contribuem de forma directa ou indirecta para o sistema técnico nuclear da Organização, são *tipicamente* incluídos nas descrições formais dos postos de trabalho, sendo *geralmente* formalmente reconhecidos e requeridos pelas organizações para um determinado posto de trabalho. Isto significa que as expectativas são um dos elementos que apoia a distinção entre comportamentos de desempenho de tarefa e desempenho contextual. Mas, como veremos de seguida, os comportamentos de desempenho contextual podem ser requeridos em alguns postos de trabalho.

O desempenho de tarefa define-se então enquanto a proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as actividades que são formalmente reconhecidas enquanto parte do seu trabalho (e que geralmente não fazem parte de restantes postos da Organização), comportamentos que contribuem para o sistema técnico da Organização de forma directa (através da implementação desse sistema técnico) ou indirectamente (fornecendo-lhe serviços ou materiais) (Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Alguns exemplos de subdimensões do desempenho de tarefa para um posto de trabalho de vendas serão: fechar uma venda e organização e gestão do tempo (Borman & Motowidlo, 1997). A noção de subsistemas proposta por Katz e Kahn (1987) é útil para compreendermos este conceito de desempenho de tarefa, na medida em que o “núcleo ou sistema técnico central” a que se referem Borman e Motowidlo (1993) equivale ao “subsistema de produção”, definido por Katz e Kahn enquanto as actividades de transformação principais da Organização que permitem obter outputs, que são posteriormente colocados no meio. Os postos de trabalho que desenvolvem estas actividades de transformação envolvem-se directamente na implementação do sistema técnico central da Organização. Contudo, muitos outros postos contribuem para esse núcleo ou sistema técnico de forma menos directa, desenvolvendo actividades de subsistema de apoio, manutenção, adaptativo e de gestão (Katz & Kahn, 1987). Estas actividades são essenciais à Organização, por garantirem a continuidade do seu sistema técnico nuclear, ou subsistema de produção, através do fornecimento de serviços e bens fundamentais a esse subsistema. As actividades de todos os subsistemas da Organização traduzem a adopção de comportamentos de desempenho de tarefa, comportamentos que são enfatizados nas descrições formais dos postos de trabalho, possuindo cada posto a sua descrição formal. Numa Organização

cada posto de trabalho possui um conjunto de comportamentos que lhe é específico e que se diferencia do conjunto de comportamentos requeridos aos restantes.

1.3.2.3.2. O desempenho contextual

A variedade de comportamentos que influencia a concretização dos objectivos organizacionais não é completamente abarcada pela noção de desempenho de tarefa, na medida em que paralelamente a esses comportamentos são adoptados outros comportamentos que, não sendo de transformação ou de apoio a essa transformação, potenciam-na através da acção que têm a nível do contexto organizacional, psicológico e social onde se desenvolve o núcleo técnico central da Organização (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo et al., 1997). O conjunto desses comportamentos configura a dimensão de desempenho contextual, cujos comportamentos ultrapassam o âmbito do posto de trabalho do indivíduo e exigem esforço extra e iniciativa da sua parte. Estes comportamentos vão para além do desempenho de tarefa, fortalecendo o meio organizacional psicológico e social no qual o sistema técnico deve funcionar, zelam pelo equilíbrio da Organização e promovem o seu desenvolvimento. Borman e Motowidlo (1993) avançam inicialmente com a estrutura interna do desempenho contextual em cinco categorias de comportamentos:

1. Voluntariar-se para realizar actividades de tarefa que não são formalmente parte do seu trabalho ou função;
2. Persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso;
3. Ajudar e cooperar com outros;
4. Seguir regras e procedimentos organizacionais mesmo quando estes são pessoalmente inconvenientes;
5. Aprovar, apoiar e defender abertamente os objectivos organizacionais.

Borman e Motowidlo (1993, 1997) realçam que esta dimensão de desempenho contextual engloba os elementos de CCO e dos comportamentos pro-sociais. Contudo, os comportamentos de desempenho contextual não são determinados em função das expectativas existentes na Organização em relação a esses comportamentos, ao contrário dos CCO, considerados por natureza extra-papel, ou seja, não requeridos. Para além disso, apesar dos comportamentos pro-sociais incluírem comportamentos funcionais (que beneficiam a Organização) e disfuncionais (comportamentos que prejudicam a Organização), a noção de desempenho contextual considera apenas os comportamentos funcionais. Em relação às expectativas, importa realçar que o facto das expectativas não definirem a natureza dos comportamentos é um aspecto crítico na proposta de DI

de Borman e Motowidlo, representando, aliás, um dos principais argumentos para Organ (1997) defender a adopção do conceito de desempenho contextual, em detrimento de CCO.

1.3.2.3.3. Distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual

A distinção conceptual e empírica entre os comportamentos, actividades e processos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual baseia-se em quatro pontos fundamentais (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo & Schmit, 1999):

1) Os comportamentos de tarefa contribuem directa ou indirectamente para o sistema técnico nuclear da Organização, enquanto os comportamentos de desempenho contextual contribuem para o contexto organizacional, social e psicológico no qual o sistema técnico deve funcionar, e que serve de catalisador para as actividades e processos da tarefa. Mesmo que estejamos na presença de um comportamento de tarefa de outro colega de trabalho ou do nosso próprio posto, aquilo que caracteriza o comportamento enquanto pertencente à dimensão de desempenho contextual é o facto de envolver *voluntarismo* ou *esforço extra* na adopção do comportamento com *entusiasmo* ou *persistência*, independentemente da proficiência com que esse comportamento é adoptado.

2) As actividades de tarefa tendem a variar entre diferentes postos de trabalho, o que não acontece com as actividades e processos de desempenho contextual, *geralmente* idênticas. Os vários postos numa Organização, ou entre organizações, diferenciam-se pelos seus comportamentos de tarefa, sendo especialmente a partir daí que se definem as fronteiras de cada posto. Os aspectos centrais dos comportamentos de desempenho contextual revelam-se idênticos a todos ou quase todos os postos de trabalho.¹⁶ Apesar de alguns dos seus elementos periféricos¹⁷ poderem variar, na medida em que os postos são desempenhados em organizações distintas, as suas características centrais permanecem idênticas.

3) Os comportamentos de tarefa tendem a ser mais facilmente prescritos pelo papel, do que os comportamentos contextuais. Contudo, em alguns postos podemos encontrar comportamentos contextuais requeridos pelo papel, em função das características desse posto (como acontece com o comportamento de auto desenvolvimento nos dirigentes intermédios de primeiro nível no Ensino Superior Público, a quem se requer formalmente a actualização acerca dos conteúdos do Diário da República). Alguns autores consideram a noção de desempenho de tarefa equivalente à noção de comportamentos de papel (e.g., Werner, 2000). Contudo, não é necessariamente assim (Borman, comunicação pessoal, Setembro de 2006), na medida em que os comportamentos de papel definem-

¹⁶ Como se verá posteriormente, o desempenho contextual dos gestores possui características diferenciadoras.

¹⁷ Nas palavras de Borman e Motowidlo «peripheral details» (1993, p. 74).

se obrigatoriamente em função das expectativas, enquanto os comportamentos de desempenho de tarefa *tendem* a ser prescritos pelo papel. Reconhecendo a dificuldade de considerar os CCO enquanto extra-papel e não recompensados pelo sistema formal da Organização, Organ (1997) propõe a adopção de desempenho contextual em detrimento de CCO, realçando que é menos provável o desempenho contextual ser definido enquanto requisito de trabalho imposto ou obrigatório e [que será menos provavelmente] considerado pelo trabalhador enquanto algo que garante *a priori* recompensas sistemáticas (apesar destes comportamentos poderem levar a isso). A excepção a este princípio poderá ser observada em postos de trabalho que consistem, essencialmente em variadas formas de desempenho contextual, como acontece com algumas funções de RH (Organ, 1997).

4) Os comportamentos da dimensão de desempenho de tarefa e de desempenho contextual são influenciados por aspectos distintos: os conhecimentos, as competências e as habilidades são apontados enquanto antecedentes do desempenho de tarefa; ao passo que ao desempenho contextual são associadas enquanto antecedentes as características de personalidade e a motivação.

Como referimos anteriormente, é apontado algum paralelismo (e.g., Hatrup et al., , 1998) entre a sistematização de desempenho de tarefa/contextual (Borman & Motowidlo, 1993, 1997) e a sistematização de J. Campbell (1990; J. Campbell et al., 1993; J. Campbell et al., 1996), conforme se representa no Quadro 4. Contudo, Hatrup e colegas (1998) reconhecem que a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual baseia-se em constructos mais gerais do DI do que os constructos presentes no modelo de J. Campbell (J. Campbell et al., 1993; J. Campbell et al., 1996). Motowidlo e Van Scotter (1994) distinguem o desempenho de tarefa/contextual de outras propostas do DI e, centrando-se nos três temas essenciais que consideram subjacentes aos estudos na área do DI (já identificados), justificam a distinção desta proposta em relação às restantes propostas de composição do DI:

1. A sistematização desempenho de tarefa/contextual separa explicitamente os comportamentos que remetem para a capacidade de desempenhar tarefas de trabalho específicas, de outros comportamentos que são organizacionalmente mais valiosos pelas suas implicações interpessoais e motivacionais;

2. Os conceitos de desempenho de tarefa e desempenho contextual foram desenvolvidos especificamente para serem utilizados no âmbito da investigação que foca a selecção, representando, assim, critérios de DI passíveis de se prever através de diferenças individuais.

Quadro 4. Paralelismo entre duas propostas do DI (Fonte: Hatstrup et al., 1998)

Proposta de J. Campbell	Proposta de Borman e Motowidlo
<p><i>Componente específica ao posto</i></p> <p>Comportamentos de perícia de trabalho Comportamentos de perícia não específica do trabalho; Comportamentos de comunicação oral e escrita; Comportamentos de supervisão/liderança; Comportamentos de gestão e administração.</p> <p><i>Componente não específica ao posto</i></p> <p>Demonstrar esforço; Manter a disciplina pessoal; Facilitar o desempenho de equipa e dos pares.</p>	<p><i>Desempenho de tarefa</i></p> <p>Comportamentos directamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços; Comportamentos que apoiam ou mantêm o sistema técnico nuclear da Organização.</p> <p><i>Desempenho contextual</i></p> <p>Voluntariar-se para realizar actividades de tarefa que não são formalmente parte do trabalho ou função; Persistir com entusiasmo extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso; Ajudar e cooperar com outros; Seguir regras e procedimentos organizacionais mesmo quando estes são pessoalmente inconvenientes; Aprovar, apoiar e defender os objectivos organizacionais.</p>

A validade de constructo do modelo desempenho de tarefa/desempenho contextual tem sido demonstrada empiricamente (e.g., Conway, 1996; Hatstrup et al., 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter, 2000). Num estudo com oficiais da Força Aérea americana, no qual recorreram a avaliações de desempenho efectuadas por supervisores, Motowidlo e Van Scotter (1994) observaram que o DI global é influenciado de forma diferente pelo desempenho contextual e pelo desempenho de tarefa. Mais concretamente, o desempenho de tarefa explicava de 17% a 44% da variância do desempenho global para além da variância explicada pelo desempenho contextual. Este, por sua vez, explicava de 12% a 34% da variância do desempenho global para além da explicada pelo desempenho de tarefa. Verificaram ainda que a experiência de trabalho do indivíduo predizia melhor o seu desempenho de tarefa do que o seu desempenho contextual e que as variáveis da personalidade (tais como, orientação para o trabalho, personalidade dependente e cooperante, locus de controlo interno) prediziam melhor o desempenho contextual do que o desempenho de tarefa. Este resultado demonstra que estas duas dimensões do DI são explicadas diferentemente por características individuais.

Os estudos que defendem a importância da distinção entre a dimensão de desempenho de tarefa e contextual (e.g., Hatstrup et al., 1998) demonstram a sua pertinência, nomeadamente, a nível das práticas de RS, desenvolvendo esforços para identificar as características que melhor predizem o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, de modo a definir os aspectos que devem ser privilegiados nos processos de RS. Contudo, a maioria dos trabalhos que demonstra a validade desta distinção decorre em contexto militar nos Estados Unidos da América (Motowidlo & Van Scotter, 1994) e grande parte dos poucos estudos realizados em contextos de outra natureza tem

apresentado resultados mistos, corroborando alguns aspectos da distinção avançada por Borman e Motowidlo (1993, 1997) ao mesmo tempo que refutam outros aspectos. São necessários trabalhos que validem a utilidade da distinção desempenho de tarefa/contextual, a sua composição e aquilo que os motiva ou origina, em diferentes contextos organizacionais. Mas, actualmente, é consensualmente aceite que o modelo que destingue entre o desempenho de tarefa (próximo dos comportamentos prescritos, mas não idêntica) e o desempenho contextual (comportamentos que são mais discricionários) é o que melhor representa a estrutura interna do DI (Sanchez & Levine, 2009).

1.3.2.3.4. Sobreposição de conceitos

A sobreposição desordenada entre os diferentes tipos de comportamento extra papel e de ajuda (Schnake, 1991) e as limitações subjacentes a toda a literatura no domínio dos comportamentos extra-papel (a que já nos referimos) levaram a que o conceito de desempenho contextual fosse concentrando cada vez maior atenção na literatura, percebendo-se que permitia traduzir os elementos partilhados pelos diferentes comportamentos extra-papel (comportamentos que tendencialmente não se encontram especificados na descrição escrita do trabalho e que estão associados ao ambiente psicológico, social e organizacional), ao mesmo tempo que não traduzia as suas falhas. Embora o conceito de desempenho contextual tenha conferido alguma estabilidade a esta área de estudo, a utilização indiscriminada de conceitos que se verificava no estudo dos comportamentos extra-papel acabou por se estender à investigação acerca do desempenho contextual, confundindo-se por vezes com os conceitos de CCO, comportamentos pro-sociais e espontaneidade organizacional. Quando Organ (1997) propõe a noção de desempenho contextual e a sua definição em detrimento de CCO foi motivado pelo facto da definição de desempenho contextual não se encontrar tão dependente dos aspectos que definiam antes a noção de CCO, especificamente, não se exigir que o comportamento fosse extra-papel nem não recompensado contratualmente. Podsakoff e colegas (2009) concordam com esta redefinição dos CCO, considerando que permite ultrapassar as limitações associadas a esse conceito. Organ (1997) considera ainda que apesar das críticas fundamentadas às características anteriormente atribuídas ao conceito de CCO, essas características poderão continuar associadas ao desempenho contextual, na medida em que representam atributos descritivos que diferenciam o desempenho contextual de outros constructos, em termos probabilísticos. Contudo, apesar destas reformulações, o autor defendeu a continuação da designação “CCO”, entendendo que traduzia melhor a natureza do tipo de comportamentos estudados e permitia, por isso, uma compreensão mais imediata do seu significado e conteúdo. Efectivamente, observa-se que a designação de CCO é adoptada de forma

dominante nos estudos pós-reformulação dos CCO, estudando-se o constructo de desempenho contextual sob essa designação, no que traduz a aceitação das sugestões de Organ (1997) por parte da comunidade científica.

Motowidlo (2000) debruça-se sobre este recurso indiferenciado a conceitos, especificamente aos conceitos de desempenho contextual e CCO, de uma forma bastante interessante. O autor desde logo realça a existência de diferenças que impossibilitam que estes constructos sejam considerados equivalentes. Apesar dos conceitos estudados sob a designação de comportamentos contextuais ou CCO serem em grande medida semelhantes (Hoffman et al., 2007; Motowidlo, 2000), na verdade respondem a questões originais diferentes e, nesse sentido, possuem definições originais diferentes (Motowidlo, 2000). O desempenho contextual refere-se, como vimos, aos comportamentos que suportam o contexto organizacional social e psicológico onde o sistema técnico nuclear da Organização deve funcionar; enquanto os CCO foram originalmente definidos a partir dos comportamentos que os gestores gostariam que os seus subordinados adoptassem, mas que não eram requeridos (Smith et al., 1983)¹⁸. A partir do momento em que Organ (em 1997) redefine o conceito de CCO, seria de esperar encontrar-se uma única definição subjacente aos trabalhos realizados nesta área, independentemente de o ser sob a designação de CCO ou de desempenho contextual (apesar desta utilização indiferenciada representar em si mesma um obstáculo). Contudo, continuam a existir estudos que sob a designação de CCO adoptam a definição de desempenho contextual (e.g., Coleman & Borman, 2000), assim como estudos que definem os CCO enquanto comportamentos discricionários que não são formalmente recompensados, ou seja, de acordo com a sua definição original, proposta por Organ em 1988 (citado em Organ, 1997) (e.g., Hoffman et al., 2007). No âmbito destes últimos estudos podemos ainda encontrar investigações que equivalem o estudo dos comportamentos CCO ao estudo dos comportamentos extra-papel (apesar dos CCO serem um dos tipos de comportamentos extra-papel identificados, para além da denúncia, por ex.). Acreditamos que isso pode dar-se por os autores discordarem da redefinição do conceito de CCO e sentirem necessidade de continuar a estudar este conceito seguindo as suas linhas iniciais, discordarem da definição do conceito de desempenho contextual, ou mesmo por simplesmente desconhecem a referida redefinição. Tendo em mente que os mesmos comportamentos podem ser estudados no âmbito destas três “linhas” e que o estudo dos comportamentos em si é mais relevante do que a sua designação (apesar deste ser um ponto fundamental), é importante que o investigador clarifique qual a definição subjacente aos comportamentos que se propõe estudar (Motowidlo, 2000). Essa explicitação permite-nos compreender as questões de investigação

¹⁸ A escala de CCO desenvolvida nesse estudo continua a ser utilizada ou a servir de base para novos estudos acerca dos CCO (e.g., Kim, 2006; Pond, Nacoste, Mohr, & Rodriguez, 1997).

definidas e a relação entre os comportamentos estudados e outras variáveis nessa investigação e relacioná-la com outras investigações. No contexto do nosso trabalho identificamo-nos com a designação de desempenho contextual, pelo que será essa a privilegiada. Optamos por esta designação por uma questão de clareza e, principalmente, por nos parecer mais fiel à sua definição inicial. Contudo, esta posição não significa que menosprezemos a importância das “expectativas” dos actores organizacionais nos comportamentos adoptados. Aliás, a preocupação com as expectativas ou, de forma mais global, com as razões que os actores organizacionais associam à sua acção, orientou-nos, a nível metodológico, para a definição de uma questão de investigação que procura identificar os motivos que os trabalhadores associam aos comportamentos que compõem o seu DI (considerando as dimensões desempenho de tarefa/contextual). As limitações na definição de comportamentos extra-papel e na definição original de CCO promovem a procura de conceitos mais precisos, mas importa não esquecer a importância de elementos presentes nesses conceitos, especificamente as expectativas em relação aos comportamentos e a influência da percepção do trabalhador na adopção dos seus comportamentos.

1.3.2.3.5. Clarificar a estrutura da dimensão de desempenho contextual

Apesar dos estudos que procuravam identificar as categorias de comportamentos que compõem os CCO, os comportamentos pro-sociais e o desempenho contextual, registava-se a ausência de representações consistentes da estrutura latente desses conceitos (Coleman & Borman, 2000). Respondendo à necessidade de explorar melhor a estrutura do desempenho contextual e ao mesmo tempo integrar várias sistematizações sobre o DI, Coleman e Borman analisaram estudos sobre o desempenho contextual, os CCO, os comportamentos pro-sociais e domínios semelhantes (muitas vezes sobrepostos), e reviram a taxionomia de desempenho contextual avançada inicialmente por Borman e Motowidlo (1993). Esta revisão traduz um importante passo no sentido de colmatar a necessidade apontada anteriormente (e.g., Organ, 1997) de definição de classes de desempenho contextual, completando a sistematização inicial do desempenho contextual (e que integrava cinco categorias de comportamento, como vimos). Nesta revisão, os autores apenas não consideraram os comportamentos disfuncionais para a Organização, nem a dissensão baseada em princípios, uma vez que estes podem implicar consequências negativas para a Organização. Coleman e Borman (2000) consideram importante diferenciar os comportamentos de desempenho contextual dos comportamentos extra-papel desafiadores (e.g., comportamentos de denúncia e dissensão baseada em princípios), na medida em que estes últimos, apesar de visarem a sobrevivência e eficácia organizacional, representam a curto prazo elevados custos para a Organização, podendo colocar em

perigo o sistema social e psicólogo que apoia o sistema de tarefa. Consideramos que esta diferenciação contribui para a clarificação do conceito de desempenho contextual.

Em termos mais concretos, Coleman e Borman (2000) partiram de uma revisão da literatura no domínio do DI, identificando vinte e sete categorias de comportamentos que submeteram à análise e categorização por um conjunto de psicólogos organizacionais. O resultado dessa análise foi, posteriormente, submetido à análise factorial exploratória, à análise multidimensional (MDS) e à análise de clusters, que permitiram aos autores definir um modelo estrutural integrado do desempenho contextual. À luz desse modelo o desempenho contextual é composto por três subdimensões que integram dez categorias de comportamentos específicos (Borman et al., 2001; Coleman & Borman, 2000): (1) *desempenho de cidadania interpessoal* (ou suporte pessoal), que engloba os comportamentos que beneficiam os membros da Organização; (2) *desempenho de cidadania organizacional* (ou suporte organizacional), que engloba os comportamentos que beneficiam a Organização; e, por último, (3) *desempenho de cidadania de posto/tarefa* (ou iniciativa conscienciosa), que engloba os comportamentos que beneficiam o posto de trabalho/a tarefa do trabalhador. As duas primeiras subdimensões dizem respeito à prestação de suporte por parte do indivíduo, ora dirigido aos outros ora dirigido à Organização, enquanto a terceira subdimensão traduz a tomada de iniciativa do trabalhador (Borman et al., 2001). Concretamente, a subdimensão de *Suporte pessoal* integra as categorias de comportamento “ajudar”, “cooperar”, “mostrar cortesia” e “motivar”, cuja definição se apresenta no Quadro 5.

Quadro 5. Categorias de comportamento de Suporte pessoal (Coleman & Borman, 2000)

Categorias de comportamento	Definição
Ajudar	Ajudar os outros através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando como concretizar tarefas difíceis; ensinando conhecimentos ou competências úteis, realizando directamente as suas tarefas e garantindo suporte emocional para problemas pessoais
Cooperar	Cooperar com outros através da aceitação das suas sugestões, seguindo as suas orientações e colocando os objectivos de equipa acima dos objectivos pessoais; informar outros acerca de acontecimentos ou exigências que poderão afectá-los.
Mostrar cortesia	Demonstrar consideração, cortesia e tacto no relacionamento com outros.
Motivar	Motivar outros aplaudindo as suas concretizações e sucessos, animando-os em alturas adversas, mostrando confiança nas suas capacidades de sucesso e ajudando a ultrapassar dificuldades e revés.

Por sua vez, a subdimensão de *Suporte organizacional* integra comportamentos dirigidos à Organização e que promovem a sua imagem no meio exterior, fortalecendo e promovendo a melhoria das suas forças de controlo (utilizadas para reduzir a variabilidade de comportamento humano). Integra as categorias de comportamento “representar”, “mostrar lealdade”, “concordar”, definidas no Quadro 6.

Quadro 6. Categorias de comportamento de Suporte organizacional (Coleman & Borman, 2000)

Categorias de comportamento	Definição
Representar	Representar favoravelmente a Organização junto de elementos exteriores, defendendo-a quando outros a criticam, promovendo os seus resultados e atributos positivos e expressando satisfação pessoal com a Organização.
Mostrar lealdade	Mostrar lealdade permanecendo com a Organização apesar de privações ou incómodos temporários, tolerando dificuldades e adversidades temporárias pacientemente e sem queixas, e subscrevendo publicamente a missão e objectivos organizacionais.
Concordar	Concordar com e adoptar regras e procedimentos organizacionais, encorajando outros a concordar com essas regras e procedimentos e sugerindo melhorias de procedimento, administrativas ou organizacionais.

Por fim, a subdimensão de *Iniciativa conscienciosa* integra comportamentos dirigidos à tarefa, que facilitam a sua realização e aumentam as competências dos trabalhadores. No Quadro 7 apresenta-se a definição das categorias que se integram nesta subdimensão, especificamente, “persistir”, “mostrar iniciativa” e “auto desenvolver-se”.

Quadro 7. Categorias de comportamento de Iniciativa conscienciosa (Coleman & Borman, 2000)

Categorias de comportamento	Definição
Persistir	Persistir com esforço extra para completar as suas tarefas com sucesso, apesar de condições difíceis e dificuldades, atingir objectivos que são mais difíceis e desafiantes do que o normal, completar trabalho dentro do prazo, apesar de prazos limite excepcionalmente pequenos, e desempenhar o trabalho num nível de excelência que ultrapassa significativamente as expectativas normais.
Mostrar iniciativa	Tomar a iniciativa de fazer tudo o que é necessário para completar um objectivo de equipa ou organizacional mesmo que isso implique aspectos que normalmente não fazem parte dos seus deveres, corrigir condições irregulares que identifica e encontrar trabalho adicional para realizar quando os seus deveres estão realizados.
Auto desenvolver-se	Desenvolver o seu próprio conhecimento e competências através da frequência de cursos no seu próprio tempo, oferecer-se/voluntariar-se para oportunidades de desenvolvimento e de formação oferecidas no interior da Organização e tentar adquirir novos conhecimentos e competências no seu posto junto de outros ou através de novas tarefas.

A categoria de comportamento “auto desenvolver-se” já se encontra presente no modelo de DI proposto por Borman e Motowidlo (1993, 1997) (e.g., persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso) e já havia sido referido por outros autores. Por exemplo, Katz e Kahn (1987) falam em auto-formação para maior responsabilidade na Organização, Van Scotter e Motowidlo (1996) falam em dedicação ao trabalho, que inclui as categorias de desempenho de cidadania organizacional e desempenho de cidadania de posto/tarefa e Van Dyne, Graham e Dienesch (1994) referem-se a “participação funcional”, uma dimensão que inclui elementos de auto-desenvolvimento e concretização do trabalho para além das expectativas.

Coleman e Borman (2000) entendem que este modelo integrado apenas não representará completamente bem o conceito de “virtude cívica” (proposto por Graham, 1986) e que Van Dyne e colegas (1994) denominam de participação de apoio¹⁹. A análise de clusters realizada aos dados não agrupou os comportamentos identificados como estando relacionados com esse conceito (i.e., participar responsabilmente na Organização; fazer sinergias nos outros através da participação na Organização; participar responsabilmente em reuniões e actividades de grupo; sugerir melhorias ao nível dos processos, administrativas ou organizacionais), integrando-os antes simultaneamente em clusters diferenciados (desempenho que beneficia a Organização – *Suporte organizacional* – e desempenho que beneficia o posto/tarefa – *Iniciativa conscienciosa*). Os autores consideram que este resultado poderá assentar no facto de não terem dirigido a procura no sentido de reflectir a definição e caracterização de “virtude cívica” avançada por Graham, uma opção que a ser tomada poderia levar à emergência de um novo cluster.

De notar ainda que esta redefinição da estrutura interna da dimensão de desempenho contextual distingue os comportamentos contextuais dirigidos a membros da Organização e os comportamentos que são dirigidos à Organização enquanto estrutura impessoal, uma distinção que alguns autores consideram importante (e.g., Organ & Paine, 1999). Os primeiros comportamentos traduzem comportamentos que possuem uma dimensão pessoal, na medida em que são dirigidos directamente a alguém. Os comportamentos dirigidos à Organização são dirigidos ao sistema, numa lógica que é impessoal. Esta distinção é importante culturalmente, na medida em que a adopção de comportamentos contextuais e de CCO em direcção aos outros ou em direcção à Organização ganha significado distinto em culturas diferentes (Organ & Paine, 1999; Paine & Organ, 2000).

Considerando o processo seguido pelos autores na identificação deste modelo integrado do desempenho contextual, iremos adoptá-lo enquanto modelo da estrutura interna desta dimensão do DI.

1.3.2.3.6. A noção de contexto organizacional, social e psicológico

Um dos elementos que distingue o desempenho de tarefa do desempenho contextual e confere importância a esta dimensão do DI (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001) é o facto do desempenho contextual influenciar o contexto organizacional, psicológico e social. Contudo, uma das principais críticas apontadas à noção de desempenho contextual prende-se, exactamente, com a necessidade de clarificação do conceito de contexto organizacional, psicológico e social (e.g., Organ, 1997; Organ & Paine, 1999; Rego, 2002), que Borman

¹⁹ No original “advocacy participation” (Coleman & Borman, 2000), que pode ser traduzido por apoio ou defesa.

e Motowidlo indicam ser moldado pela adopção de comportamentos de desempenho contextual, potenciando o desempenho de tarefa (Borman e Motowidlo, 1993, 1997). Na procura de clarificar o conceito de contexto organizacional, psicológico e social, recorreremos à perspectiva sociotécnica, que, ancorada nas premissas da teoria geral dos sistemas (Liu, 1983; Rodrigues, 2008), permite-nos contribuir para a clarificação pretendida.

As várias intervenções realizadas pelo Tavistock Institute of Human Relations (na forma de consultoria) foram moldando uma forma de ver segundo a qual as organizações representam sistemas abertos sociotécnicos, onde ocorrem transformações sociotécnicas, por colocarem o indivíduo (social) em interacção com a dimensão técnica. Apoiados em Bion, os autores Miller e Rice (1967, citados em Keating, 1987) consideram a existência de um nível de tarefa e de um nível afectivo nos grupos e nas organizações. O *nível de tarefa* refere-se ao conjunto de pessoas que realizam um trabalho em conjunto, visando o alcance de um ou vários objectivos (no que representa o grupo formal conforme definido pelos estudos do Movimento das Relações Humanas), enquanto o *nível afectivo* diz respeito ao grupo em que os indivíduos se empenham afectivamente e do qual dependem em termos de apoio afectivo (Keating, 1987), as necessidades sociais e afectivas do conjunto de indivíduos (Miller & Rice, 1967, citados em Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). A análise no terreno de sistemas de produção específicos foi moldando a forma de definir estes dois níveis de funcionamento interno dos grupos e das organizações (entendidos numa lógica de sistemas interdependentes e autónomos), levando, no fundo, à sua reformulação (e consequente complexificação) em subsistema técnico e subsistema social. O subsistema técnico representa a realidade funcional da Organização, enquanto o subsistema social representa a realidade social da Organização (Liu, 1983). Estes dois subsistemas são necessários para que a Organização, enquanto um sistema aberto sociotécnico, alcance os seus objectivos (Cooper & Foster, 1971; Cronshaw & Alfieri, 2003; Liu, 1983). Podemos definir subsistema técnico e subsistema social da seguinte forma:

- Subsistema técnico: é composto pela tecnologia, que engloba o equipamento (utensílios de trabalho, máquinas), os espaços físicos e a sua disposição, as matérias-primas (Cummings, 1978), os procedimentos (Liu, 1983) e as tarefas prescritas aos trabalhadores. Também se inserem no sistema técnico as actividades físicas que ocorrem no processo organizacional de importação – transformação – exportação (Keating, 1987).

- Subsistema social: é composto pelas pessoas dispostas a executar o trabalho (Keating, 1987), as suas características (e.g., as suas competências) (Cummings, 1978; Liu, 1983), necessidades (e.g., afiliação), o seu relacionamento com a tecnologia e as interacções entre os indivíduos. Diz respeito a uma forma de trabalho competente, organizada de forma previsível e disposta a proceder às modificações do material necessárias (Trist, 1959, citado em Keating, 1987) e aos papéis

ocupacionais institucionalizados na utilização da engenharia de produção, a estrutura da relação de trabalho que coloca os trabalhadores em interacção com a tecnologia e entre si para realizar o trabalho. Inclui-se aqui a estrutura de trabalho que engloba os papéis e as interacções entre estes (Cummings, 1978).

Estas noções de subsistema técnico e subsistema social registam diferenças das noções iniciais de nível de tarefa e nível afectivo, propostas por Miller e Rice (1967, citados em Keating, 1987). No que se refere ao *subsistema técnico*, verifica-se que não se restringe à estrutura formal dos trabalhadores, englobando os equipamentos e materiais de trabalho, assim como o espaço físico onde o trabalho deve ser realizado. O mesmo se verifica no que toca a *nível afectivo* e *subsistema social*, pois este último não se restringe às necessidades sociais e afectivas dos trabalhadores, incorporando as suas competências e a vivência (percepção, satisfação/insatisfação, sentimentos, etc.) da dimensão técnica onde e com a qual operam.

O subsistema técnico e o subsistema social possuem exigências específicas que se influenciam mutuamente (Cooper & Foster, 1971; Cronshaw & Alfieri, 2003). As relações interpessoais e as dinâmicas grupais que se estabelecem são influenciadas pela natureza da tecnologia (Liu, 1983) e as pessoas ao relacionarem-se (sistema social) influenciam-se mutuamente, aprendem e internalizam os valores organizacionais e integram as suas actividades de trabalho do sistema de trabalho. O conceito de sistema sociotécnico traduz a evidência inultrapassável da existência destas duas subdimensões nas organizações e a sua interdependência, estando o nível de complexidade da exigência tecnológica positivamente associado ao nível de exigência social (Cronshaw & Alfieri, 2003). Esta ligação obriga a que as características de ambos os subsistemas sejam consideradas e optimizadas conjuntamente, de forma a potenciar a concretização dos objectivos da Organização. Desta forma garante-se a produtividade organizacional e a satisfação das necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores, ou seja, uma estrutura simultaneamente produtiva e humanamente satisfatória (Cummings, 1978). A perspectiva sociotécnica procura, então, a optimização entre o subsistema técnico e o social.

Um modelo que, colhendo influências da perspectiva sociotécnica (entre outras), nos apoia no processo de clarificação das noções de *desempenho de tarefa* e *desempenho contextual* é o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (citados em Rodrigues, 2008). Estes autores focam a emergência do sistema grupo e o seu desenvolvimento, sendo que nos debruçaremos sobre a emergência do grupo em particular, por ser o aspecto mais directamente pertinente para o nosso trabalho. Miguez e Lourenço definem o grupo em função do tipo de dinâmica que se estabelece e que se estrutura em torno de um objectivo e de uma fronteira, dinâmica essa que se edifica em torno de dois subsistemas: o *subsistema tarefa* e o *subsistema sócio-*

afectivo. O *subsistema tarefa* respeita às interações que visam a realização de uma tarefa, enquanto o *subsistema sócio-afectivo* diz respeito às interações que visam a satisfação das necessidades dos membros do grupo a nível social e afectivo. Um outro modelo que considera esta bidimensionalidade no interior do grupo é proposto por Rousseau, Aubé e Savoie (2006), para quem o funcionamento interno das equipas de trabalho traduz-se no conjunto de comportamentos que os membros da equipa manifestam e que são susceptíveis de facilitar a realização de tarefas comuns no seio da equipa/grupo. Estes comportamentos estruturam-se em duas dimensões interdependentes e indissociáveis: a *dimensão interpessoal* e a dimensão de *gestão do trabalho*. A dimensão interpessoal diz respeito ao «grau segundo o qual as equipas de trabalho optimizam a qualidade das suas interações manifestando respeito mútuo, partilha de informação ou ideias relacionadas com o trabalho, conciliando-as suas divergências e ajudando-se reciprocamente» (Pinto, 2008, p. 31). A dimensão *gestão do trabalho*, por sua vez, está orientada para a tarefa, possuindo uma função instrumental, o «grau segundo o qual as equipas estruturam a realização do seu trabalho, planificando o modo como se vão organizar, facilitando a implementação e novas práticas e observando a progressão do seu trabalho» (Pinto, 2008, p. 31).²⁰ Pinto (2008) coloca em paralelo estes dois modelos (Rousseau, Aubé e Savoie, 2006b e Miguez e Lourenço, 2001) no que toca às dimensões de funcionamento interno do grupo e, partindo de ambos, apresenta evidências empíricas a suportar a bidimensionalidade do funcionamento dos grupos que ambos os modelos preconizam e que se traduz numa dimensão orientada para a tarefa e numa outra dimensão, orientada para o nível sócio-afectivo.

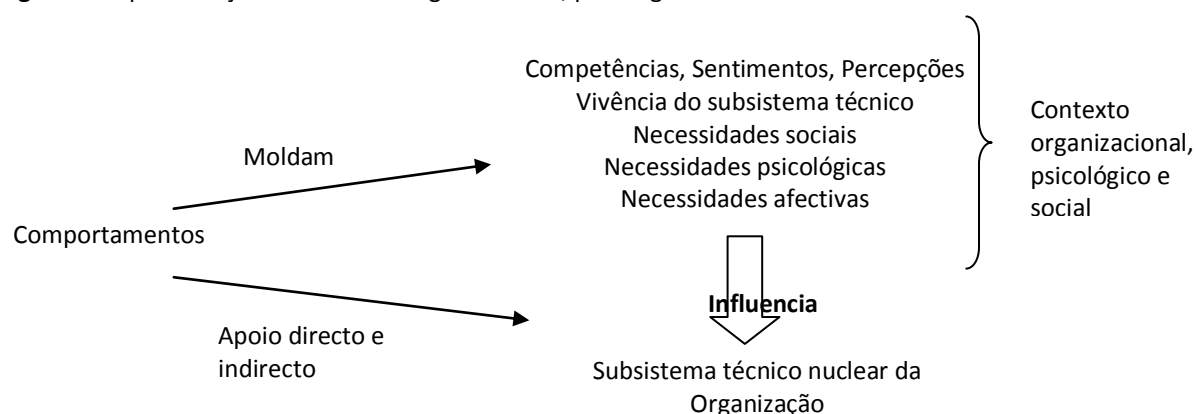
A reflexão acerca destas premissas leva-nos a identificar dois domínios que por vezes são tratados indiferenciadamente, mas que a nosso ver importa distinguir, dado serem conceptualmente diferentes. Os autores da perspectiva sociotécnica englobam comportamentos/interações, competências, sentimentos, percepções e necessidades sociais, psicológicas e afectivas no *subsistema social*, enquanto Miguez e Lourenço (2001) e Rousseau, Aubé e Savoie (2006b) focam interações, ou seja, os comportamentos que são manifestados pelos trabalhadores (dividindo-os em duas dimensões distintas). Temos então, de um lado, comportamentos e, de outro, competências, sentimentos, ou seja, todos os elementos que segundo a perspectiva sociotécnica também compõem o subsistema social. Esta distinção revela-se fundamental para o nosso trabalho, pois permite-nos clarificar que o *contexto organizacional social e psicológico* que é moldado, “alimentado”, pelos comportamentos de desempenho contextual diz respeito às competências dos trabalhadores, aos

²⁰ Facilmente se percebe que o modelo de Rousseau, Aubé e Savoie (2006b) traduz a perspectiva avaliativa subjacente à sistematização do DI que adoptamos neste trabalho, sendo que os autores se centram nos comportamentos que traduzem benefício para o grupo, por facilitarem a realização de tarefas comuns. No presente trabalho de investigação focamo-nos nos comportamentos que facilitam ou dificultam a concretização dos objectivos do indivíduo e da Organização.

seus sentimentos, às suas necessidades sociais, psicológicas e afectivas e às suas percepções. Conforme a Figura 1 procura representar, dão-se interacções na Organização (i.e., os trabalhadores adoptam comportamentos) que visam a concretização da tarefa. Os comportamentos adoptados são de desempenho de tarefa quando traduzem a transformação ou o apoio à transformação do sistema técnico nuclear da Organização, permitindo alcançar o objectivo da Organização.

Paralelamente aos comportamentos de desempenho de tarefa, dão-se interacções entre os trabalhadores que dizem respeito à satisfação de necessidades a nível psicológico, social e afectivo. A adopção desses comportamentos de desempenho contextual cria, ou molda, um determinado contexto organizacional, social e psicológico, ou seja, vai interagir com o nível de competências dos trabalhadores (aumentando-o, por ex.), com o seu nível de satisfação, enfim, com toda a sua vivência da dimensão técnica da Organização.

Figura 1. Representação do contexto organizacional, psicológico e social



Teremos, então, na Organização comportamentos de naturezas distintas, mas interligadas, cabendo ao subsistema social tornar real a eficiência potencial do subsistema técnico (Liu, 1983), ao moldar um contexto organizacional, social e psicológico (Borman & Motowidlo, 1993).

1.4. AS COMPETÊNCIAS E O DESEMPENHO INDIVIDUAL

Rousseau (1997) usa a expressão *Nova Era Organizacional* para caracterizar as mudanças vividas no mundo organizacional e na natureza do trabalho, que levam alguns autores a reconhecer a pertinência de se associar as competências ao estudo do DI (e.g., J. Campbell, 1999). Alguns autores consideram mesmo que as contínuas exigências colocadas às organizações, e com as quais os trabalhadores têm de lidar, exigem que se adopte a perspectiva das competências no estudo do DI, na medida em que esta permitiria fazer face a essas mudanças, tanto a nível da definição dos

requisitos para os postos de trabalho como da avaliação do desempenho que é exibido pelos trabalhadores (e.g., London & Mone, 1999).

As definições de competências que têm sido propostas incorporam diferentes elementos, verificando-se uma ausência de consenso no que se refere ao significado de “competência” (Shippman et al., 2000; Sanchez & Levine, 2009). Segundo Spencer, McLelland e Spencer (1994, citados em Sanchez & Levine, 2009), as competências podem ser motivos, traços, auto-conceitos, atitudes ou valores, conhecimento ou skills cognitivos ou comportamentais – qualquer característica individual que possa ser medida ou considerada fiável e que pode ser usada para diferenciar um indivíduo com desempenho médio de um indivíduo com desempenho elevado. As competências enquanto a forma de identificar aquilo que é “sucesso” ou é “adequado” representa um dos principais elementos comuns às diferentes definições de competências, independentemente da área em que se recorre a este conceito, nomeadamente, a educação, o direito, a psicologia clínica ou organizacional (Shippman et al., 2000). A definição de Spencer e colegas (1994, citados em Sanchez & Levine, 2009) pode ser considerada muito abrangente, abarcando níveis de análise distintos, o que se reflecte, nomeadamente, na dificuldade de aferir a sua validade de constructo (Sanchez & Levine, 2009). Sanchez e Levine entendem, contudo, que esta dificuldade não fere a utilidade das competências e do Treino de competências, na medida em que uma definição dessa natureza permite que as competências traduzam conceitos abrangentes, de nível superior, que por se definirem dessa forma ampla enquadram um vasto leque de comportamentos que importa que os trabalhadores adoptem. Estes autores defendem que as competências sejam definidas de forma acessível a todos os elementos da Organização (e.g., pensamento criativo, flexibilidade), potenciando dessa forma a sua compreensão e assimilação e, conseqüentemente, que influenciem os comportamentos adoptados pelos actores organizacionais.

London e Mone (1999) realçam que as mudanças observadas no mundo do trabalho exigem actividades de desenvolvimento contínuo por parte dos trabalhadores, para que lhes possam fazer face e contribuam para a concretização dos objectivos organizacionais estratégicos. Esta exigência contínua tem implicações na própria definição de DI, assim como na sua avaliação, considerando que essa definição deverá centrar-se na noção de competências. Os autores entendem que é imperativo que as organizações possuam uma cultura de aprendizagem e que os comportamentos de aprendizagem devem ser avaliados enquanto dimensões de DI. A aquisição de competências e conhecimentos que visem antecipar futuros requisitos de trabalho deve ser recompensada, mesmo antes que se verifique a adopção de comportamentos que traduzem os desenvolvimentos adquiridos pelos trabalhadores. Segundo esta perspectiva a capacidade de aprendizagem e de reagir à mudança assumem-se como o mais importante nesta Nova Era Organizacional e o DI deve incorporar

dimensões que traduzam essas competências. A taxionomia revista do desempenho contextual (Coleman & Borman, 2000; Borman et al., 2001) já traduz estes requisitos.

Vários autores reconhecem a mais-valia de se associar o DI²¹ às competências (e.g., Bartram, 2005; J. Campbell, 1999, Motowidlo & Schmit, 1999; Sanchez & Levine, 2009). Contudo, demonstram que o DI e as competências são constructos distintos que importa não confundir e que não se substituem entre si. As competências, à semelhança do conhecimento e da motivação (Motowidlo e Schmit falam em hábitos de trabalho, que traduzem a motivação) influenciando o DI (como vimos no modelo de Campbell et al, 1993), actuando sobre o potencial do indivíduo agir de uma forma que influencie a eficácia/desempenho organizacional. As competências serão factores que influenciam o DI, mas que são distintos. Consequentemente, as diferenças verificadas a nível do DI reflectem diferenças a nível desses factores, determinantes ou influências no DI. Posicionando-se sobre o trabalho de London e Mone (1999), J. Campbell (1999) realça, nomeadamente, que optar por definir o DI enquanto um conjunto de competências necessárias para cumprir os objectivos da Organização, de modo a fazer face às mudanças no mundo do trabalho, levantaria questões de difícil resolução, nomeadamente, de que forma a análise das competências permitiria identificar os conhecimentos e as competências críticas no futuro? E com que exactidão é que essas necessidades poderiam ser identificadas se não conseguimos definir ou especificar com clareza e pormenor o que as pessoas devem ser capazes de fazer no futuro? O autor realça ainda que se o foco do DI, nomeadamente em termos da sua avaliação, se situasse a nível da capacidade de aprendizagem e desenvolvimento, identificação de necessidades e criação de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, domínio de novos conhecimentos e competências, as organizações deparar-se-iam com uma dificuldade de relevo: a centralização dos seus esforços no futuro, nomeadamente a nível de tempo (preparação e treino para o futuro) implicariam custos para o presente, na medida em que a realização do trabalho actual seria colocado em segundo plano, em detrimento do futuro.

Independentemente de remeterem para constructos distintos, na prática, o estudo e recurso às competências nas organizações associa-se intimamente aos comportamentos críticos para a concretização dos objectivos da Organização (que traduzem o prisma avaliativo do DI). Por exemplo, Kline e Sulsky (2009) referem que as principais formas que têm sido implementadas para identificar as dimensões que compõem o DI e os seus diferentes níveis são (1) a identificação de comportamentos que permitem a concretização dos objectivos organizacionais e (2) a identificação de competências centrais na Organização. No que toca a esta última, os autores descrevem que o processo requer num primeiro momento a identificação das competências centrais transversais aos diferentes postos de trabalho na Organização. O passo seguinte nesse processo prende-se com a

²¹ A nível da investigação e da prática, no terreno.

definição dos requisitos de comportamento que se encontram associados às diferentes categorias de competências e a identificação dos diferentes níveis de eficácia associados a essas competências. Percebe-se, assim, que as competências são comportamentalmente baseadas, ou seja, são demonstradas e ancoradas em comportamentos críticos. Pretende-se que as competências identificadas promovam a adopção desses comportamentos críticos no sentido de se concretizarem os objectivos da Organização (Sanchez & Levine, 2009), ou seja, pretende-se que promovam o DI. A proposta de London e Mone (1999) traduz essa associação, na medida em que as dimensões de DI propostas por estes autores²² se aproximam do formato das dimensões de DI da perspectiva avaliativa.

Mais do que discutirmos qual destas abordagens se assume como a mais pertinente ou qual a pertinência da perspectiva pelas competências²³, importa identificar as possibilidades e vantagens da associação da perspectiva do DI às competências. Tanto mais que esta última surge intimamente associada ao DI enquanto conjunto de comportamentos que permitem concretizar os objectivos da Organização, como vimos. Ou seja, uma abordagem do DI pelas competências requer a identificação de comportamentos com impacto na concretização dos objectivos estratégicos da Organização. Contudo, assumir que as competências são a forma de estudar o DI ou que se traduzem nos componentes do DI resulta na confusão de constructos, uma confusão que o estudo do DI (especificamente a nível da identificação da sua estrutura latente, ou seja, o conteúdo do DI) se esforçou por ultrapassar. A definição largamente consensual do DI enquanto o conjunto de comportamentos que influencia os objectivos da Organização e da actividade do trabalhador permitiu avançar na clarificação desse campo e cria espaço para que se associe o seu estudo a outros constructos, nomeadamente as competências, que influenciam a adopção dos comportamentos que constituem o DI. Tratam-se de conceitos distintos, mas intimamente associados. Sanchez e Levine referem que o treino de competências²⁴ «aims at inducing “maximal” performance (...) [and] results in a series of behaviors that fit certain strategic themes» (2009, p. 57). Os autores consideram que se trata de uma ferramenta particularmente útil para potenciar o desempenho contextual, na medida em que os comportamentos que se integram nesta dimensão do DI não se percebem de forma directa a partir da descrição formal da função. Os autores consideram que muitas das categorias comportamentais que são associadas às competências traduzem aspectos interpessoais da realização do trabalho, exemplificando com a competência “responsabilidade pessoal”, que remete para a demonstração de compromisso para com a Organização e os seus membros. O conhecimento das

²² A título de exemplo: antecipar a aprendizagem para fazer face a mudanças nos requisitos do trabalho; aplicar aprendizagens no trabalho.

²³ Aspectos que ultrapassam o âmbito deste trabalho.

²⁴ Que se refere à identificação ou modelação de competências.

competências necessárias na Organização serve de base à identificação das competências que os indivíduos devem possuir ou desenvolver, de modo a exibir os níveis de eficácia/desempenho considerados adequados na sua Organização (J. Campbell, 1999). E isso porque informam os requisitos críticos para que se alcancem os objectivos estratégicos da Organização (Sanchez & Levine, 2009). Para além disso, as competências, conhecimentos e hábitos de trabalho dos trabalhadores num dado momento podem representar as medidas mais adequadas para que se tomem decisões a nível de pessoal (Motowidlo & Schmit, 1999) e a sua avaliação permite obter informação que pode fundamentar decisões a nível das necessidades de desenvolvimento e formação dos trabalhadores. Paralelamente, esse tipo de informação pode fundamentar decisões acerca de promoções: a comparação entre os níveis de conhecimentos, competências e hábitos de trabalho requeridos em postos de trabalho mais exigentes, ou hierarquicamente mais elevados, e os níveis que o trabalhador exhibe no seu posto, avaliando-se a adequabilidade desse indivíduo ser promovido (Motowidlo & Schmit, 1999). Estas premissas vão ao encontro da literatura acerca da AD que aponta para a inutilidade, ou mesmo contra-productividade, da utilização de sistemas de AD tradicionais ou processos de gestão do desempenho em que o resultado da AD alimenta, simultaneamente, decisões a nível de promoções, salário e necessidades de formação do trabalhador (Coens & Jenkins, 2000).

1.5. RESUMO

Organ (1997) entende que, mais importante do que determinar se estamos perante um comportamento de papel ou extra-papel, os CCO reflectem um conceito que merece ser estudado, dada a sua relação com a eficácia organizacional. É nesse sentido que propõe que se adopte a expressão de “desempenho contextual”, numa altura em que o conceito ainda se encontrava num nível elevado de abstracção. A noção de desempenho contextual privilegia o facto do comportamento adoptado apoiar o ambiente organizacional, social e psicológico onde se desenvolve o sistema técnico da Organização, independentemente desse comportamento ser ou não requerido (ou seja, pertencer ou não ao papel do trabalhador) e garantir ou não a obtenção de uma recompensa. O critério de categorização ou diferenciação dos comportamentos adoptados passa a ser a que nível se dá o seu contributo: a nível do sistema técnico da Organização ou da criação de um ambiente organizacional social e psicológico favorável a esse sistema técnico. Alguns comportamentos contextuais podem fazer parte das expectativas organizacionais em relação a determinado posto de trabalho e podem ser explicitamente considerados enquanto requisitos para um desempenho de papel apropriado (e.g., pontualidade). Podem, igualmente, estar associados à obtenção de uma determinada recompensa no âmbito do sistema de recompensas formal da Organização, nomeadamente, através da AD. Contudo, os trabalhadores percebem que esses

comportamentos têm menos probabilidade de permitir o acesso a recompensas do que os comportamentos de desempenho de tarefa (Werner, 2000). Apesar do conceito de CCO e de desempenho contextual terem emergido de correntes com tradições e objectivos diferentes, partilham entre si o facto de serem comportamentos mais discricionários e orientados para os outros (ou seja, comportamentos mais interpessoais) do que os comportamentos de tarefa e de, ainda assim, permitirem concretizar importantes necessidades organizacionais (Van Scotter, 2000). De entre estes, o conceito de desempenho contextual tem sido apontado como o menos limitador, na medida em que a sua definição apoia-se nas características dos comportamentos que são adoptados e não nas expectativas de papel existentes (ao contrário dos comportamentos extra-papel, como vimos), nem nas intenções dos indivíduos que os adoptam ou nos prováveis beneficiários desses comportamentos (Van Scotter, 2000).

Abordar o DI à luz do modelo desempenho de tarefa/desempenho contextual traduz, antes de mais, uma visão mais holística do DI (Werner, 2000). O mundo do trabalho tem vindo a alterar-se significativamente (J. Campbell, 1999; Ilgen & Pulakos, 1999; Kelloway et al., 2002), requerendo um modelo de DI que dê resposta às mudanças na natureza do trabalho dos diferentes actores organizacionais, nomeadamente, os gestores (Ilgen & Pulakos, 1999). Essa sistematização do DI é, por isso, fundamental a nível da teoria de todo o DI. A sua utilidade ultrapassa a “simples” constatação que os trabalhadores adoptam mais comportamentos do que aqueles que lhes estão prescritos (Werner, 2000) ou a sua potencialidade a nível de RS. A impossibilidade de olhar para o DI enquanto algo que pode ser completamente especificado e “a-social” exige uma nova conceptualização, que reconheça a sua natureza emergente e social (Murphy & Jackson, 1999). Entre outros aspectos, constata-se que:

1. O mundo das organizações tem-se tornado progressivamente mais competitivo e globalizado (Madureira & Rodrigues, 2006) e as organizações são levadas a experimentar novas formas organizacionais, de modo a sobreviver. Consequentemente, exige-se aos trabalhadores que exibam níveis de eficácia mais elevados (Kelloway et al., 2002).
2. Os comportamentos de desempenho contextual ou CCO são particularmente importantes em situações imprevistas, que requerem inovação, criatividade e espontaneidade, na medida em que as estratégias geralmente seguidas podem revelar-se desadequadas nas novas situações (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).
3. Uma Organização que adopte uma estratégia competitiva que enfatize a inovação necessita que os seus trabalhadores adoptem comportamentos de natureza contextual, nomeadamente no

que se refere a comportamentos de iniciativa que permitem identificar novas ideias (Werner, 2000);

4. O recurso constante (ou a sua ameaça) a processos de *downsizing* e de reengenharia (Ilgen & Pulakos, 1999; Mallon, 1998) torna os postos de trabalho mais amplos e o DI já não é estático, mas antes emergente (Murphy & Jackson, 1999), o que obriga a que os trabalhadores sejam capazes de exhibir mais esforços extra, de modo a destacarem-se ao mesmo tempo que apoiam a Organização nos momentos de crise;
5. As organizações recorrem mais a trabalho de equipa, o que requer mais trabalho colaborativo e que os trabalhadores se apoiem mutuamente no sentido de alcançar objectivos comuns (Burke & Cooper, 2006; Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004). Isso exige competências para adoptar comportamentos no âmbito do desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997; Ilgen & Pulakos, 1999; Murphy & Jackson, 1999; Werner, 2000), nomeadamente, os que são dirigidos aos colegas (Borman, 1992) (por exemplo, na forma de resolução de conflitos);
6. A ênfase no serviço ao cliente (Murphy & Jackson, 1999) requer aos trabalhadores a adopção de comportamentos com impacto positivo a nível das relações interpessoais (Ilgen & Pulakos, 1999);
7. O rápido desenvolvimento da tecnologia e da informação (Fairholm, 2004) exige que os trabalhadores desenvolvam esforços no sentido da sua auto-actualização e coloca-lhes novas exigências, nomeadamente, a nível do balanço entre a vida pessoal e o trabalho (Burke & Cooper, 2006);
8. O trabalho transforma-se em áreas de trabalho, tornando-se mais amplo, abrangente e complexo (Lord & Smith, 2006). Os postos de trabalho burocráticos tendem a desaparecer, surgindo postos onde o DI é emergente e social. Os comportamentos que se integram na actividade de trabalho são hoje mais diversificados, colocando novas questões no domínio da gestão do desempenho (Murphy & Jackson, 1999).

A dimensão humana, interpessoal e motivacional assume importância elevada nos contextos organizacionais, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas, das quais dependem. As práticas de trabalho implementadas nesta Nova Era Organizacional (Rousseau, 1997), caracterizada pela maior imprevisibilidade dos acontecimentos e rapidez de mudanças (Santos, 2001), estão associadas a uma maior exigência aos trabalhadores a nível de competências interpessoais e de resolução de problemas, o que se traduz em maiores exigências sociais (Cronshaw & Alfieri, 2003) e na necessidade de comportamentos contextuais (Motowidlo & Schmit, 1999). A teoria de DI

desempenho de tarefa/desempenho contextual reconhece a diversidade de comportamentos adoptados no interior da Organização e no âmbito de cada posto de trabalho e, por isso, promove a compreensão desses comportamentos, considerando a Organização em que o trabalhador se insere e as suas características. A importância crescente desta proposta é, assim, reconhecida não só a nível teórico ou quando se analisa uma Organização, mas na própria prática organizacional diária. Essa constatação dá-se, nomeadamente, ao analisar os resultados das AD desenvolvidas por supervisores, observando-se que estes ponderam simultaneamente (e com um peso quase idêntico) as dimensões de desempenho de tarefa e de desempenho contextual dos seus subordinados (Penney & Borman, 2005). Percebe-se, assim, que os gestores reconhecem e valorizam aspectos dessas duas dimensões do DI, definindo-o de forma mais ampla do que o “simples” cumprimento dos deveres ou requisitos do trabalho (Werner, 2000).

CAPÍTULO II

FACTORES ASSOCIADOS AO DESEMPENHO INDIVIDUAL

«Aquilo que se faz reflete o modo como vemos e interpretamos a realidade organizacional»

(Carvalho, Gomes, & Lourenço, 2005, p. 59)

2.1. INTRODUÇÃO

Este Capítulo debruça-se sobre os factores associados ao DI, enquanto antecedentes e consequências/efeitos do DI. Este objectivo exige que, num primeiro momento, procuremos distinguir o DI do desempenho ou eficácia associado ao DI, criando um quadro de referência que nos permita perceber, num segundo momento, a influência de diferentes factores no DI e, num terceiro momento do Capítulo, as consequências desse DI, nomeadamente a nível individual e organizacional.

A importância de definir o DI e identificar a sua estrutura interna (ou latente) não invalida a pertinência de se procurar compreender os aspectos que influenciam o DI exibido pelos trabalhadores. O terceiro objectivo do nosso trabalho prende-se exactamente com a identificação dos motivos que os dirigentes de topo da APP associam aos diferentes comportamentos adoptados por si, na medida em que esses motivos influenciam o impacto do comportamento do indivíduo (Bolino, 1999). Este objectivo leva-nos a procurar perceber o processo subjacente à acção humana (especificamente em contexto de trabalho), recorrendo para tal ao contributo da teoria sócio-cognitiva. À luz dessa teoria, a acção resulta das intenções e dos recursos do indivíduo (agente activo da sua acção) e dos acontecimentos que o rodeiam. O indivíduo tem capacidade de planear a acção e auto regular-se, pensando sobre a acção e os seus objectivos e adaptando-se quando necessário. Procuramos, então, perceber aquilo que o dirigente de topo da APP identifica como sendo a energia para o seu DI quando reflecte sobre os comportamentos que adopta, assumindo que «o que se diz tem consequências naquilo que se faz» (Carvalho et al., 2005, p. 59). Esperamos, dessa forma, contribuir para o conhecimento da dinâmica motivacional subjacente ao DI dos dirigentes de topo da APP, uma área que se encontra subdesenvolvida.

Quando falamos em factores associados ao DI referimo-nos aos seus antecedentes, mas também às suas consequências. Vários autores apontam que os estudos sobre o DI devem focar aquilo que, tendo impacto na eficácia, permanece sob o controlo do indivíduo²⁵ (e.g., Borman, 1992; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) e não sobre a eficácia em si. Contudo, o interesse em redor do DI prende-se, em grande medida, com o seu impacto na eficácia, nomeadamente, a nível organizacional (Bachrach et al., 2001; Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000).

²⁵ Ou seja, os comportamentos dos indivíduos. O estudo dos comportamentos que têm impacto na eficácia/desempenho permite identificar a estrutura do DI, remetendo para um dos objectivos do nosso trabalho.

2.2. DISTINGUIR O DESEMPENHO INDIVIDUAL DA EFICÁCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

A perspectiva avaliativa do DI debruça-se sobre o conteúdo do DI, que traduz os comportamentos que têm impacto nos resultados (Borman, 1992) que são alcançados a nível do indivíduo e da Organização, ou seja, na eficácia/desempenho (C. Campbell et al., 1990; J. Campbell, 1992; J. Campbell et al., 1990; Fisher & Härtel, 2004; Motowidlo et al., 1997). Uma vez que já definimos o que se entende por DI, procuramos agora identificar como tem sido medido o nível de eficácia do indivíduo, analisar o que se entende por eficácia organizacional e identificar um modelo integrador da eficácia que considere a perspectiva avaliativa do DI.

2.2.1. O Desempenho Individual e a eficácia/desempenho do indivíduo

Definir o Desempenho Individual enquanto o conjunto de comportamentos que têm impacto na eficácia significa que se avalia o efeito do comportamento adoptado pelo trabalhador (Kanfer, 1990), procurando determinar em que medida esse comportamento contribui para a eficácia (J. Campbell, 1992; J. Campbell et al., 1990), um contributo que pode ir de ligeiramente a extremamente positivo ou negativo (Motowidlo et al., 1997). Enquanto o estudo do DI traduz a identificação da sua estrutura interna (Borman, 1992), o estudo ou análise da eficácia remete para a avaliação da medida em que os comportamentos que integram o DI permitem concretizar os objectivos subjacentes à actividade do trabalhador e os objectivos da Organização. A eficácia, então, diz respeito ao nível de desempenho que é alcançado pelo indivíduo e pela Organização, o que significa que remete para os resultados associados ao comportamento (Borman, 1992). Para Katz e Kahn (1987) a eficácia a nível individual traduz a maximização de rendimentos por meios técnicos e económicos (a eficiência) e por meios políticos, mas a perspectiva avaliativa do DI entende que a eficácia do DI se refere à concretização dos objectivos subjacentes à actividade do trabalhador e à Organização (J. Campbell, 1999). De notar que o nível de eficácia alcançado pelo indivíduo e pela Organização dependem daquilo que o trabalhador faz (i.e., os seus comportamentos), mas também de outros factores, designadamente, do nível de ambiguidade e conflito de papel experienciado pelo trabalhador (Katz & Kahn, 1987) e dos recursos de que este dispõe, nomeadamente, o nível de feedback que obtém do seu supervisor (Borman, 1992).

2.2.1.1. Como tem sido medido o nível de eficácia/desempenho do indivíduo

A avaliação ou medição do nível de eficácia do trabalhador tem sido realizada com recurso a medidas que a literatura diferencia em “objectivas” e “subjectivas” (Borman, 1992; J. Campbell,

1992; J. Campbell, 1999; Savoie & Morin, 2001), às quais os estudos por vezes recorrem simultaneamente (Ilgen & Pulakos, 1999).

Algumas das medidas “objectivas”²⁶ que têm sido utilizadas para medir o nível de eficácia do trabalhador incluem, por exemplo, a quantidade da produção do trabalhador num determinado período de tempo (produtos, actividades, serviços), o valor económico dessa produção, número de vendas, absentismo e a qualidade da produção (número de repetições ou de perdas ou devoluções e reparações) (J. Campbell et al., 1993; Savoie & Morin, 2001). Por exemplo, num estudo que procurava analisar a estabilidade do nível de desempenho ao longo do tempo, Rambo, Chomiak e Price (1983) utilizaram como medida de eficácia o output médio horário dos trabalhadores, considerando a quantidade produzida por cada trabalhador em cada semana, associada a um pagamento monetário predefinido na Organização. Apesar de alguns autores defenderem a adopção preferencial deste tipo de medidas (e.g., Savoie & Morin, 2001), elas traduzem uma medida parcial da eficácia do trabalhador, uma vez que não abarcam o domínio completo do DI (Borman, 1992).

A avaliação do nível de eficácia dos trabalhadores no contexto da Psicologia Industrial e das Organizações tem sido realizada, tendencialmente, com recurso às “cotações”, medidas “subjectivas” da eficácia. Uma vez que as cotações ou notações traduzem a avaliação que alguém faz da eficácia do trabalhador (Borman, 1992; Savoie & Morin, 2001), elas remetem, regra geral, para processos de AD (Borman, 1992; Hanson & Borman, 2006), podendo-se definir a AD enquanto a apreciação do trabalho passado ou presente desenvolvido pelos colaboradores de uma Organização, em relação a um determinado padrão de desempenho (Dessler, 2005). A cotação (avaliação/medição) pode ser obtida junto de diferentes fontes, nomeadamente o supervisor directo do trabalhador, os seus pares, clientes, subordinados e o próprio trabalhador (auto-avaliação) (Borman, 1992; Dessler, 2005) e ao longo do tempo têm sido desenvolvidas diferentes formas de avaliar a eficácia dos trabalhadores (e.g., a escala de avaliação gráfica, distribuição forçada, escala de avaliação ancorada em comportamentos e o método dos incidentes críticos)²⁷ (Dessler, 2005). Contudo, estas formas de avaliar não focam, tendencialmente, a dimensão de desempenho contextual de forma explícita, centrando-se antes nos comportamentos de desempenho de tarefa²⁸ exibidos pelos trabalhadores (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Apesar disso, essas formas de avaliação permitem à Organização e aos investigadores definirem os domínios de DI nos quais o trabalhador será avaliado e permitem garantir que as diferentes dimensões do DI e categorias de comportamentos que são consideradas

²⁶ No Capítulo I já nos debruçamos sobre a dicotomia “medidas subjectivas/objectivas” subjacente ao modelo clássico do DI.

²⁷ Instrumentos cuja utilização pode ser associada, de modo a rentabilizar-se as potencialidades de cada um.

²⁸ O que revela que a perspectiva tradicional do DI (J. Campbell et al., 1993) ainda está bastante presente nos processos formais de AD nas organizações.

requisitos críticos para a eficácia no posto são, efectivamente, avaliadas (Borman, 1992). Evita-se, assim, a avaliação de aspectos que não sejam pertinentes para a eficácia/desempenho a nível individual e organizacional.

A avaliação do desempenho contextual exibido pelos trabalhadores desenvolve-se, regra geral, com recurso a cotações do nível de frequência com que esses comportamentos são adoptados (e.g., Smith et al., 1983). Contudo, o nível de eficácia destes comportamentos não remete apenas para a sua frequência (Hanson & Borman, 2006), na medida em que há outros factores a considerar. Desde logo, importa notar que o impacto dos comportamentos de desempenho contextual ou CCO na eficácia ao nível individual²⁹ dá-se ao longo do tempo e no seu agregado (Podsakoff & MacKenzie, 1997), podendo o seu efeito não se manifestar no imediato, mas a médio ou longo prazo. Paralelamente, a adopção desses comportamentos pode ter um efeito positivo elevado no desempenho dos outros, mas no imediato ter efeito negativo no output do indivíduo que os adopta, por este ter negligenciado o seu próprio trabalho para apoiar um colega (Smith et al., 1983). Uma frequência de adopção demasiada elevada de comportamentos de desempenho contextual/CCO poderá não ser benéfica se o núcleo principal do trabalho for prejudicado por o trabalhador realizar esses comportamentos (Hanson & Borman, 2006), o que poderá acontecer com trabalhadores inexperientes, que necessitam de tempo para dominar o seu núcleo de comportamentos de desempenho de tarefa antes de adoptarem comportamentos de desempenho contextual/CCO (Lam et al., 1999). O momento da carreira em que o trabalhador se encontra é um outro factor que pode influenciar o valor dos comportamentos adoptados. Por exemplo, a adopção de comportamentos cordiais em relação a clientes por parte de um comercial em início de carreira pode ter um impacto menor no seu nível de eficácia do que a adopção de comportamentos de procura “agressiva” de novos clientes. Quando esse comercial possui já uma carteira de clientes estabelecida, a adopção de comportamentos cordiais junto de clientes poderá estar mais associada a um nível de eficácia elevado, do que os seus comportamentos agressivos iniciais (Borman, 1992).

2.2.2. A eficácia/desempenho da Organização

Definindo-se o DI enquanto o conjunto de comportamentos que têm impacto na eficácia/desempenho do indivíduo e da Organização (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), importa debruçarmo-nos sobre a definição de eficácia/desempenho organizacional, nomeadamente, à luz da perspectiva avaliativa do DI. Importa ainda analisar como se tem medido a eficácia/desempenho, de modo a percebermos a sua relação com o DI.

²⁹ E organizacional, que abordaremos mais à frente.

2.2.2.1. Como tem sido definido o desempenho organizacional

A literatura tem vindo progressivamente a utilizar o termo “desempenho organizacional” para falar de eficácia (Savoie & Morin, 2001), recorrendo a estes termos de forma intermutável (e.g., Rego, 2002). Apesar disso, a definição de eficácia ou desempenho não reúne consenso, nem a sua medição (Andrews, Boyne, Moon, & Walker, 2010; Cameron, 1986). Desempenho Individual, output, capacidade de produção, eficiência, eficácia e produtividade são conceitos próximos entre si e frequentemente confundidos (Cunha et al., 2003; Savoie & Morin, 2001). No contexto do nosso trabalho, entendemos que o desempenho organizacional e a eficácia organizacional remetem para o mesmo fenómeno.³⁰

Para Cummings (1977), o objectivo da Organização é a sobrevivência. A eficácia, eficiência ou a produtividade representam condições necessárias a essa sobrevivência organizacional, mas não são fins em si mesmo.³¹ A propósito do desempenho organizacional, Chiavenato (1994) fala de sucesso ou eficácia organizacional, que define enquanto a «medida normativa do alcance de resultados» (1994, p. 45). Para este autor a eficácia diz respeito ao nível de concretização de resultados ou objectivos propostos pela Organização. Para Katz e Kahn (1987) a eficácia a nível organizacional traduz a maximização de rendimentos para a Organização por meios técnicos e económicos (a eficiência) e por meios políticos, traduzindo a «extensão em que são maximizadas todas as formas de rendimento para a Organização» (idem, p. 185). Katz e Kahn apontam que a eficácia organizacional implica (1) o alcance dos objectivos organizacionais, (2) a manutenção do sistema interno (RH e outros) e (3) a adaptação da Organização ao ambiente externo. Ao analisar a eficácia será ainda importante clarificar qual o quadro de referência que se privilegia na análise (e.g., individual e o super-sistema). Quando a Organização não se encontra em situação de crise ela é o seu próprio quadro de referência, apesar de por vezes a Organização e o seu super-sistema discordarem no que se refere ao que significa a eficácia da Organização. Para Hall (1984) a análise da eficácia requer que considere quatro elementos essenciais, nos quais a Organização pode ser eficaz (a todos ou alguns): (1) as metas organizacionais (a Organização consegue ou não alcançar as metas a que se propõe?), (2) os recursos (a Organização obtém e utiliza recursos suficientes para assegurar a sua sobrevivência?), (3) o pessoal e a clientela (estão satisfeitos?), e (4) a comunidade (está de acordo com aquilo que a Organização realiza e a forma como o realiza?). Os autores também têm salientado

³⁰ De forma a evitar a possível confusão de termos (DI e desempenho) e uma vez que a eficácia se refere ao desempenho (mas não ao DI), a partir deste momento privilegamos a designação “desempenho/eficácia”, uma que consideramos o desempenho (individual e organizacional) equivalente a eficácia.

³¹ A ideia de sobrevivência enquanto objectivo principal e geral da Organização remete para a teoria dos sistemas abertos (Pritchard, 1992).

a dimensão temporal da eficácia (Hall, 1984). Por exemplo, para Katz e Kahn (1987) a Organização é eficaz a longo prazo quando se observa o armazenamento, o crescimento, a sobrevivência e o controlo do meio ambiente.

A eficiência, por sua vez, preocupa-se com os meios que são utilizados para alcançar os resultados (Chiavenato, 1994), traduzindo a relação entre os produtos alcançados pela Organização e os recursos utilizados para os alcançar (ou seja, a relação *outputs/inputs*) (Cunha et al., 2003; Katz & Kahn, 1987; Pritchard, 1992). Remete para a utilização dos recursos, especificamente, para a relação entre os custos e os benefícios, focando os aspectos técnicos e económicos da Organização. A eficiência real traduz a medida em que a eficiência potencial da Organização é alcançada, remetendo para um quociente, uma relação (Cunha et al., 2003). Cunha e colegas (2003) associam a eficiência à rentabilidade da Organização (i.e., o lucro), na medida em que um aumento em eficiência *tende* a tornar a Organização mais lucrativa. Apesar da eficiência e da eficácia não estarem sempre ligadas (ou seja, uma pode existir sem a outra) o ideal será a Organização registar eficácia e eficiência (Katz & Kahn, 1987).

A eficácia/desempenho organizacional tem sido também entendida enquanto a produtividade (Pritchard, 1992), um tema subjacente a muitos dos trabalhos desenvolvidos na disciplina do Comportamento Organizacional (CO), que tem procurado identificar e definir estratégias que permitam melhorar os resultados da Organização e melhorar a sua produtividade (Cunha et al., 2003)³². Segundo Pritchard (1992), a produtividade traduz o nível em que o sistema usa adequadamente os seus recursos para alcançar os seus objectivos. Cunha e colegas (2003) distinguem a produtividade de *output*, que se refere aos resultados, os produtos ou serviços alcançados pela Organização, e de *capacidade de produção*, que é a medida dos resultados potenciais do sistema, divergindo da produtividade na medida em que esta representa algo real – a produtividade realmente alcançada. Para Mahoney (1988) a produtividade traduz o rácio do *output* pelo *input* num processo produtivo e pode-se distinguir a produtividade total e a produtividade parcial. A produtividade total representa todos os *inputs* para produzir os *outputs* e a produtividade parcial representa o rácio do *output* por um único *input* (como a produção de um único trabalhador ou de uma Organização num super-sistema). Este autor considera que a disciplina do CO se debruça, essencialmente, sobre esta última. Mahoney entende que as medidas de produtividade organizacional se referem aos resultados (satisfação do cliente, lucros, etc.) ou à eficiência (e.g., custo por unidade) e que as melhorias na produtividade podem ser alcançadas através do aumento dos inputs organizacionais e da eficiência na transformação dos inputs em outputs (bens e serviços).

³² Contudo, simultaneamente, a produtividade tem sido «ignorada enquanto variável explícita» (Cunha et al., 2003, p. 736).

Sendo a primeira relativamente difícil de implementar, Cunha e colegas (2003) apontam que a eficiência na transformação de inputs pode em certa medida ser controlada pelos gestores, nomeadamente através de uma melhor gestão das pessoas, considerando as suas capacidades individuais e a sua motivação. Cabe aos gestores melhorar a produtividade e economizar recursos, de forma a aumentar a eficiência das actividades organizacionais. Quatro indicadores da produtividade que têm reunido consenso (Cunha et al., 2003) são a rotação do activo imobilizado, a rotação do activo total, o nível de actividades em relação aos custos de produção e o nível de actividades em relação ao tempo de produção. Savoie e Morin (2001) reconhecem a dificuldade em medir a produtividade organizacional, assim como a economia de recursos, considerando que se deve procurar seleccionar a medida que melhor pareça permitir obter as informações desejadas, ao mesmo tempo que possibilite a utilização posterior que se pretende fazer dessa informação. Para Savoie e Morin (2001) e Kreitner e Kinicki (1998) a produtividade organizacional é um dos vários componentes que integram a eficácia organizacional, traduzindo um critério da concepção económica da eficácia do modelo de Savoie e Morin (2001), que é avaliada em relação ao cumprimento dos objectivos formais da Organização.

2.2.2.2. À procura de um modelo integrador da eficácia/desempenho organizacional

A dificuldade em definir “eficácia” ou “desempenho” organizacional está, segundo Cameron (1986), associada à ausência de uma definição suficientemente abrangente ou exaustiva do conceito “Organização”. À medida que novas metáforas vão sendo dominantes na Teoria das Organizações, a que se associam diferentes definições de “Organização”³³, como demonstram Burrell e Morgan (1979), também se alteram os critérios segundo os quais se considera que uma Organização é eficaz. Para além disso, a avaliação do nível de eficácia da Organização «baseia-se nos valores e nas preferências dos indivíduos para determinadas organizações» (Cameron, 1986, p. 541) e os diferentes constituintes ou grupos de interesse da Organização que avaliam a sua eficácia podem possuir valores e preferências distintos e até contraditórios. Nesse seguimento, percebe-se a natureza complexa e multidimensional da eficácia organizacional (Savoie & Morin, 2001). Podsakoff e colegas (2000) realçam que a definição de eficácia/desempenho organizacional deve ser abrangente e ir para além dos critérios financeiros (tendencialmente enfatizados), incluindo aspectos relacionados com os clientes (e.g., satisfação, retenção) e com os trabalhadores (e.g., satisfação, turnover, envolvimento no trabalho) e a melhoria dos processos (e.g., inovação).

³³ Pode-se referir a metáfora da Organização enquanto máquina (e.g., Taylor, 1916), enquanto organismo (e.g., Katz & Kahn, 1987) e enquanto *enacted sense making* (e.g., Weick, 1995, citado em Jordão, 1998).

A complexidade da eficácia/desempenho organizacional tem levado alguns autores (e.g., Savoie & Morin, 2001; Kreitner & Kinicki, 1998) a propor modelos que procuram traduzir a multidimensionalidade deste conceito e a apontar os domínios que podem ou devem ser considerados na sua avaliação. Uma vez que consideramos que o modelo integrado de Kreitner e Kinicki (1998) integra vários dos elementos que têm sido associados à definição de eficácia/desempenho organizacional, nomeadamente à luz da perspectiva avaliativa do DI, apresentamo-lo de seguida, procurando integrá-lo com a proposta de Savoie e Morin (2001).

Kreitner e Kinicki (1998) baseiam-se no trabalho de Cameron (1980, 1986) para avançar com um modelo de definição e avaliação da eficácia/desempenho organizacional que permite integrar a perspectiva avaliativa do DI. Os autores apontam quatro formas ou abordagens gerais de medir a eficácia organizacional: (1) concretização de objectivos, (2) aquisição de recursos, (3) processos internos e (4) satisfação de grupos de interesses. Estas abordagens traduzem simultaneamente quatro dimensões da eficácia que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto por organizações de diferentes dimensões e natureza (e.g., lucrativas e não lucrativas).

(1) Concretização de objectivos

A concretização de objectivos é uma das principais formas que as organizações têm utilizado para avaliar o seu nível de eficácia ou desempenho (Kreitner & Kinicki, 1998), sendo particularmente útil quando a Organização possui objectivos claros, consensuais, definidos no tempo e mensuráveis (Cameron, 1986). Nesta forma de avaliar a eficácia a Organização compara os seus principais resultados com os objectivos definidos inicialmente, identificando se esses resultados se aproximam ou ficam aquém dos objectivos definidos. A Organização pode definir como objectivo a concretizar, por exemplo, o aumento na qualidade do serviço prestado e nos lucros (Kreitner & Kinicki, 1998). Esta abordagem aproxima-se da concepção económica da eficácia proposta por Savoie e Morin (2001)³⁴ no que se refere à concretização dos objectivos formais da Organização, que se pressupõe serem conhecidos e partilhados pelos membros da Organização. A concepção económica preocupa-se com a melhoria na produtividade³⁵, entendida enquanto a relação entre os inputs e os *outputs*.

³⁴ O modelo multidimensional da eficácia organizacional proposto por estes autores integra 5 dimensões: (1) concepção sistémica, (2) concepção económica, (3) concepção psico-social, (4) concepção ecológica e (5) concepção política (Savoie & Morin, 2001).

³⁵ A par da eficiência económica, que integramos na abordagem da aquisição de recursos de Kreitner e Kinicki (1997).

(2) Aquisição de recursos

Esta forma de medir o nível de eficácia foca os inputs da Organização, enquanto na dimensão anterior (a concretização de objectivos) focavam-se os outputs (i.e., os resultados alcançados). A dimensão da aquisição de recursos requer que se identifique em que medida a Organização foi capaz de obter os recursos de que tem necessidade e que podem situar-se, por exemplo, a nível de materiais e competências (Kreitner & Kinicki, 1998). Pode integrar-se nesta abordagem da eficácia a dimensão da concepção económica³⁶ de Savoie e Morin (2001), no que se refere à economia de recursos, que remete para a capacidade dos gestores «adquirirem e conservarem os recursos de que precisam para alcançar os objectivos da Organização» (Savoie & Morin, 2001, p. 17). Paralelamente, pode integrar-se aqui elementos da concepção sistémica de Savoie e Morin (2001), que foca a perenidade da Organização, concretizada através da aposta na melhoria contínua da qualidade dos seus produtos e serviços, mantendo a estabilidade da Organização. Esta forma de medir é principalmente útil quando existe uma ligação clara entre os inputs da Organização e a eficácia/desempenho (Cameron, 1986).

(3) Os processos internos

Esta forma de avaliar a eficácia da Organização centra-se sobre o funcionamento do sistema Organização e integra as características do sistema de comunicação (fluxo de informação) na Organização e o nível de lealdade, compromisso, confiança e satisfação dos trabalhadores³⁷. Uma presença elevada destes diferentes critérios traduz um «sistema saudável» (Kreitner & Kinicki, 1998, p. 573), onde existe um reduzido nível de conflitos disfuncionais e de manobras políticas. Pode integrar-se nesta abordagem a concepção psico-social da eficácia de Savoie e Morin (2001), que foca os recursos e a satisfação dos elementos da Organização, ou seja, todos aqueles que desenvolvem actividades na Organização e recebem uma remuneração por isso. Esta dimensão da eficácia requer que se considere o clima de trabalho, o envolvimento dos trabalhadores, o seu nível de eficácia, as suas competências e a sua saúde e segurança (física e psicológica) (Savoie & Morin, 2001). Cameron (1986) aponta que esta forma de avaliar adequa-se quando se consegue estabelecer uma ligação clara entre os processos organizacionais (e.g., funcionamento das equipas de trabalho) e a eficácia/desempenho.

³⁶ A par da produtividade.

³⁷ Pode ainda traduzir uma dimensão ética no funcionamento da Organização (Kreitner & Kinicki, 1997).

(4) A satisfação de grupos de interesses

Os grupos de interesses ou constituintes são grupos de pessoas que têm interesse na Organização (Kreitner & Kinicki, 1998) e que estão permanentemente a avaliar o seu nível de eficácia (Cameron, 1986). Para Chiavenato (1994) a eficácia ou sucesso organizacional deriva, exactamente, da satisfação de vários grupos: accionistas, governo, consumidores, trabalhadores, credores, fornecedores e gestores. Nesta forma de avaliar a eficácia da Organização identifica-se em que medida se está a dar resposta às necessidades ou interesses desses diferentes grupos (Chiavenato, 1994; Pritchard, 1992; Savoie & Morin, 2001). Contudo, é frequente que os grupos constituintes da Organização possuam interesses distintos, de acordo com os interesses políticos que preferem, promovem ou defendem (Savoie & Morin, 2001) e que cabe à Organização procurar identificar e gerir (Kreitner & Kinicki, 1998). Os interesses dos grupos de constituintes remetem para duas dimensões do modelo de avaliação da eficácia proposto por Savoie e Morin (2001): a concepção sistémica e a concepção política. A nível da dimensão da concepção sistémica (perenidade), avalia-se se a Organização consegue satisfazer as necessidades dos seus sócios e parceiros. Savoie e Morin consideram que a dimensão política é, contudo, a que se encontra no centro de toda a avaliação da eficácia/desempenho organizacional, referindo-se às pressões e influências que diferentes grupos exercem sobre a Organização.

Cameron (1986) aponta que a avaliação da eficácia considerando os grupos de constituintes ganha particular importância quando a Organização possui grupos de constituintes com poder suficiente para influenciar o seu destino e quando é necessário dar resposta às suas exigências. Num exemplo que demonstra o poder que os constituintes podem ter sobre o destino da Organização, Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005) referem que a partir dos anos 1990 nas organizações nos EUA associava-se a eficácia dos gestores a acções que alinhavam os interesses destes aos interesses dos accionistas.

Savoie e Morin (2001) apontam ainda a concepção ecológica da eficácia organizacional, que se refere ao nível de legitimidade organizacional e que foi sendo incorporada na avaliação da eficácia em consequência das pressões para alargar a noção de eficácia organizacional, a par de preocupações sociais. Esta dimensão implica analisar a qualidade das trocas da Organização com o seu ambiente e em que medida a Organização preserva e valoriza o ambiente físico, económico, social, cultural e espiritual onde se insere. Consequentemente, implica observar o respeito pela legislação, responsabilidade social e ambiental.

A natureza complexa e multidimensional da eficácia/desempenho organizacional requer que se assuma que não existe uma única forma adequada de a medir ao longo do tempo (Kreitner & Kinicki, 1998). A eficácia traduz «um juízo emitido por um indivíduo ou um grupo sobre a Organização e, mais precisamente, sobre as actividades, os produtos, os resultados ou os efeitos que espera dela» (Savoie & Morin, 2001, p. 12). Esse julgamento é feito com recurso a critérios que não são estáveis ou estáticos (Cameron, 1986), sendo determinado em relação a um espaço de tempo específico (Katz & Kahn, 1987). Isso implica que se identifiquem os critérios de eficácia organizacional adequados nas diferentes fases de vida da Organização, considerando os interesses dos seus diferentes constituintes (Kreitner & Kinicki, 1998; Savoie & Morin, 2001). Cabe aos gestores obter junto dos seus constituintes informação acerca dos critérios de eficácia que são importantes, conjugando-os com a missão, filosofia e interesses da Organização (Kreitner & Kinicki, 1998).

2.2.2.3. A eficácia/desempenho organizacional à luz da perspectiva avaliativa

A perspectiva avaliativa do DI enfatiza o cumprimento dos objectivos do indivíduo e da Organização enquanto a forma de avaliar o nível de eficácia (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Esta perspectiva assume que a Organização possui múltiplos objectivos, que nem sempre são conhecidos ou partilhados por todos os seus actores organizacionais, e que esses objectivos por vezes não se relacionam entre si, pelo que um comportamento pode contribuir para a concretização de alguns objectivos da Organização sem ter impacto na concretização de outros (Motowidlo et al., 1997). Daqui se percebe que a perspectiva avaliativa do DI associa a avaliação da eficácia à dimensão da concretização de objectivos presente no modelo de Kreitner e Kinicki (1998) e que também é enfatizada no modelo de Savoie e Morin (2001). Esta dimensão é, como vimos, uma das principais formas que as organizações usam para avaliar o seu nível de eficácia (Kreitner & Kinicki, 1998). Contudo, os estudos que procuram analisar a associação entre o DI e a eficácia da Organização, nomeadamente a nível da dimensão de desempenho contextual/CCO têm adoptado diferentes critérios para medir essa eficácia. A escolha dos critérios de eficácia organizacional a utilizar baseia-se, regra geral, no factor “conveniência”, o que tem levado os investigadores a utilizarem, tendencialmente, os critérios que lhes são mais acessíveis. Consequentemente, as investigações que se debruçam sobre a eficácia organizacional acabam por medi-la de forma parcial, considerando, por exemplo, apenas o nível de rotatividade na Organização (Cameron, 1986).

Apesar das medidas utilizadas em cada estudo traduzirem uma avaliação parcial da eficácia organizacional, a variedade de critérios presentes nos estudos que adoptam a perspectiva avaliativa do DI permite perceber que os autores reconhecem que a eficácia organizacional ultrapassa a

concretização dos objectivos organizacionais. Paralelamente, pode argumentar-se que os diferentes critérios das dimensões da eficácia propostas (nomeadamente por Kreitner e Kinicki, 1998) podem traduzir-se em objectivos da Organização, caso esta assim o entenda (e.g., melhorar processos, serviços, inputs, satisfação dos constituintes).

2.3. ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

Alguns autores olham para as necessidades, os traços, os valores, o contexto, o ajustamento entre a pessoa e a Organização ou o posto de trabalho, as cognições e o afecto/emoção enquanto diferentes forças energéticas que levam o indivíduo a dar início à acção no trabalho, considerando esses diferentes elementos na teoria da motivação no trabalho (e.g., Latham & Pinder, 2005; Wright, 2001). Esta abordagem enquadra-se nos nossos objectivos, uma vez que reconhece que a acção pode ser motivada por factores de natureza diversa, que têm sido sistematizados, nomeadamente, em factores ou disposições individuais e factores situacionais (Cunha et al., 2003; Kreitner & Kinicki, 1998; Yukl, 1989). Após nos debruçarmos sobre o processo subjacente à acção, abordamos os factores de nível individual e de nível situacional cuja influência no DI tem sido realçada, analisando igualmente a literatura acerca da interacção destes factores. Concretamente, ao abordarmos os factores individuais focamos algumas características (ou traços) da personalidade, das atitudes, necessidades e valores dos trabalhadores, enquanto a nível dos factores situacionais consideramos aspectos como a cultura da Organização e as características do posto de trabalho.

2.3.1. O processo subjacente à acção

Partilhamos da perspectiva segundo a qual as organizações são sistemas socialmente construídos (Jordão, 1998) e o comportamento é consequência da definição ou construção subjectiva que o indivíduo elabora da sua situação (Montgomery, 1998). A vida social e ocupacional é pautada por episódios ou sequências de interacções, aos quais se associam papéis que se criam e manifestam num processo de comunicação e influência que se reflecte nos comportamentos adoptados (Hogan & Shelton, 1998), influenciado pelas cognições dos indivíduos. Estando inserido num processo de comunicação, o indivíduo pode ou não cumprir as expectativas que lhe são transmitidas, influenciado pelas consequências que associa aos diferentes comportamentos³⁸ (Katz & Kahn, 1987). A legitimidade da origem e do conteúdo das expectativas em relação ao papel determina se o indivíduo é ou não realmente influenciado por essas expectativas, na medida em que o trabalhador exerce um

³⁸ Os transmissores de papel recorrem a sanções que devem ser visíveis para o trabalhador, quer estas venham a ser efectivamente utilizadas enquanto ameaças e sejam cumpridas ou não.

juízo de valor sobre as expectativas que recebe e interpreta. Quando considera que as expectativas são ilegítimas e coercivas «estas podem originar forte resistência que leva a resultados diferentes e até mesmo opostos ao comportamento esperado» (Roos & Starke, 1981, p. 198), o que pode implicar, porventura, consequências indesejáveis para a Organização. Paralelamente, a ambiguidade e o conflito de papel (dois constructos distintos, mas próximos) influenciam directamente o desempenho de papel e indirectamente o desempenho extra-papel (CCO), através da sua influência negativa na satisfação e no compromisso organizacional (Mackenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998).

2.3.1.1. Factores desencadeadores da acção

As teorias acerca da motivação ajudam-nos a compreender os motivos ou as razões subjacentes à adopção de diferentes comportamentos que integram o DI, quer se tratem de teorias específicas ao comportamento no trabalho (e.g., London & Mone, 1999) ou de teorias mais genéricas, isto é, cuja aplicação se estende aos diferentes contextos onde o Ser Humano se insere (e.g., Bandura, 2001). Essa discussão debruça-se sobre aquilo que representa energia para o comportamento humano, aquilo que provoca e canaliza o comportamento do indivíduo e a forma como esse comportamento é mantido (Steers & Porter, 1979; Wright, 2001). Alguns autores referem que a consideração desses aspectos leva a que a teoria da motivação e a teoria do desempenho sejam por vezes consideradas equivalentes (e.g., Kanfer, 1990; Wright, 2001).

O estudo da motivação que considera a energia que dá origem ao comportamento, a sua direcção e a manutenção de esforço por parte do indivíduo implica que se considerem três aspectos: (1) que o comportamento é movido por forças energéticas do indivíduo; (2) que existem no ambiente factores que despoletam a energia do indivíduo, o que traduz uma visão sistémica (o sistema indivíduo e o sistema ambiente interagem entre si); e (3) que o indivíduo possui uma orientação no sentido de alcançar algo (Steers & Porter, 1979). London e Mone (1999) corroboram esta análise, salientando o insight, a identidade e a resiliência enquanto componentes subjacentes às teorias que focam a motivação enquanto influência sobre os comportamentos dos trabalhadores. O insight é aquilo que dá início à acção, a identidade é o que dá um sentido de direcção e propósito a essa acção e a resiliência refere-se ao desejo de persistir na acção mesmo quando surgem dificuldades na sua concretização. Daqui se percebe que o trabalhador dá início à acção quando compreende que é necessário agir em determinado sentido de modo a alcançar um resultado específico, quer pretenda alcançar esse resultado por razões extrínsecas (e.g., adquirir mais dinheiro) ou razões intrínsecas (e.g., gosto em fazer algo) (London & Mone, 1999). Leary e Kowalsky (1990, p. 37) consideram que

num nível mais geral a acção procura «maximizar recompensas percebidas e minimizar punições percebidas».

A maior parte das teorias reconhece que a motivação implica processos dinâmicos de distribuição de recursos (Kanfer, 1990), mas as teorias têm enfatizado diferentes elementos na abordagem desses processos (Kanfer, 1990; Kim, 2006). Apesar do estudo da motivação focar a relação entre factores de ordem interna e de ordem externa e o comportamento ou a intenção de agir num determinado sentido (Sullivan, 1989), o principal objectivo na investigação acerca da motivação no trabalho não tem sido aprender porque é que as pessoas agem de determinada forma. O objectivo tem sido, antes, aprender como motivar os trabalhadores a realizarem as tarefas e as responsabilidades definidas para si pela Organização, o que tem levado a que literatura ignore, por vezes, factores a nível individual e ambiental na motivação (Wright, 2001).

À luz da perspectiva cognitiva das organizações, assumir que as organizações são entidades socialmente construídas pelos seus actores implica, necessariamente, reconhecer que estes actores possuem grelhas de leitura que os ajudam a compreender o mundo que os rodeia e que orientam as suas acções na Organização (Jordão, 1998). Efectivamente, e baseando-se em Hosking e Morley (1991), Jordão define as organizações enquanto entidades «decorrentes de uma relação de *criação mútua* entre pessoas e contextos»³⁹ e que a sua natureza é «exclusivamente humana, interpretativa e interactiva» (1998, p. 68).

A perspectiva sócio-analítica do DI que é proposta por Hogan e Shelton (1998) enfatiza principalmente os factores de ordem interna que influenciam o comportamento. Para estes autores, o comportamento reflecte os motivos e a identidade dos indivíduos (Conway, 2000) e é principalmente motivado por duas forças: o desejo de *get along* e de *get ahead*. O desejo de *get along* remete para a procura de se sentir desejado e apoiado, enquanto o desejo de *get ahead* remete para a procura de ganhar e controlar recursos (Hogan & Shelton, 1998). As interacções no contexto do trabalho podem ser entendidas enquanto formas de concretizar um desses objectivos ou ambos. Mostrar cuidado com os outros traduz o desejo de *get along*; o assumir controlo, ultrapassar obstáculos e decidir estão, por sua vez, associados à procura de *get ahead* (Conway, 2000). À luz das motivações *get along* e *get ahead*, se o indivíduo se percebe a si mesmo enquanto alguém que não tem competências a liderar, estará menos motivado a adoptar comportamentos associados a essa competência, logo, menos comportamentos *get along*, orientando-se mais para comportamentos *get ahead* (Hogan & Shelton, 1998). Isso significa que a auto-imagem do indivíduo

³⁹ Ênfase no original.

influencia o seu comportamento, na medida em que o indivíduo adota comportamentos que vão de encontro a ela (Conway, 2000).

A teoria sócio-cognitiva atribui ao indivíduo um papel activo nos diferentes domínios da sua existência (Bandura, 2001), mas reconhece simultaneamente a influência dos factores ambientais na acção, mediada por variáveis cognitivas (Latham & Pinder, 2005). Bandura (2001) define o indivíduo enquanto um agente activo da sua experiência, que faz as coisas acontecerem intencionalmente através das suas acções. Ser agente activo implica os seus talentos, sistema de crenças⁴⁰, capacidades auto-reguladoras e as estruturas e funções através das quais a influência individual é exercida. Não deriva daqui uma perspectiva segundo a qual o indivíduo possui controlo supremo sobre os acontecimentos, na medida em que o comportamento resulta de mecanismos internos do indivíduo que são influenciados pelos acontecimentos do meio (Bandura, 2001; Latham & Pinder, 2005). Os indivíduos podem conceber diferentes acontecimentos e diferentes formas de desenrolar da acção, escolhendo a que querem executar. Para concretizar as tarefas e alcançar objectivos que dão significado, direcção e satisfação à sua vida os indivíduos recorrem aos sistemas sensitivos, motores e cerebrais (ferramentas pessoais) (Bandura, 2001). O resultado alcançado no decorrer da acção é, então, função da intenção do indivíduo agente activo e do próprio acontecimento. Ser agente activo da própria experiência remete para quatro aspectos centrais: (1) intencionalidade, (2) premeditação, (3) auto-reacção e (4) auto-reflexão.

(1) A intencionalidade refere-se à representação do desenrolar da acção a realizar no futuro. Traduz um planeamento que é inerente à acção do indivíduo e que se baseia nas suas motivações, que afectam a probabilidade das acções. Não se trata simplesmente da expectativa ou da previsão de acções futuras, mas antes um compromisso pró-activo em fazer acontecer determinadas acções. Os resultados alcançados pelo indivíduo são consequência da sua intencionalidade, ou seja, das suas acções de planeamento, se bem que nem sempre o resultado previsto e que orientou a acção do indivíduo é aquele que se alcança. Daqui se conclui que o indivíduo é capaz de agir em função de intenções e objectivos definidos e que o resultado alcançado pode ir ou não de encontro ao que foi previsto. Bandura (2001) refere que a par do exercício de controlo desenvolvido pelo indivíduo, o desenrolar dos acontecimentos caracteriza-se por um elevado grau de acaso, que se refere àquilo que escapa ao controlo do indivíduo e que, em interacção com as suas características, vai influenciar os acontecimentos posteriores. De notar ainda que o indivíduo não se encontra isolado na acção que planeia, uma vez que outras pessoas participam nesses acontecimentos e são agentes activos da sua

⁴⁰ Que inclui, nomeadamente, as crenças do indivíduo acerca das suas capacidades, ou seja, as crenças de auto-eficácia.

própria experiência (idem). Daqui decorre que a existência de diferentes participantes na acção exige que se alcance um compromisso na intenção e coordenação de planos de acção interdependentes.

(2) A premeditação está presente na acção, na medida em que o indivíduo antecipa as consequências prováveis da sua acção, seleccionando os cursos de acção que lhe parecem permitir alcançar resultados pretendidos. O exercício de premeditação permite aos indivíduos «motivarem-se a si próprios e guiar as suas acções antecipando acontecimentos futuros» (Bandura, 2001, p. 7). De notar, novamente, que isto não significa que os acontecimentos futuros são causa única da motivação e do comportamento do indivíduo num dado momento. Segundo a teoria sócio-cognitiva, a representação cognitiva no presente dos acontecimentos futuros e das consequências da acção torna esses acontecimentos em motivações e mecanismos reguladores do comportamento. Ou seja, o comportamento é guiado e motivado por uma visão ou antecipação, que resulta da observação de relações entre acontecimentos no meio e dos resultados associados a determinadas acções (Bandura, 1986, citado em Bandura, 2001). Para além disso, a par da capacidade do indivíduo regular o seu comportamento em função das expectativas que possuiu acerca dos resultados⁴¹ a alcançar, existe uma regularidade de comportamento, níveis pessoais, regularidades e normas pessoais importantes para o indivíduo, que são adoptados e que regulam o seu comportamento e moderam a influência dos resultados externos. Daqui se percebe que o indivíduo não é apenas dirigido pela intenção de concretizar os resultados que é capaz de prever.

O planeamento individual da acção é também enfatizado por Gollwitzer (1999), para quem os indivíduos se comprometem com determinados resultados ou comportamentos, denominando esse comprometimento “definição de objectivos”. O comprometimento distingue-se do efectivo “alcançar” os objectivos, na medida em que este último requer a resolução de problemas associados a dar início e a persistir na acção. O autor fala ainda em intenções de implementação, que são a ligação mental entre uma situação futura específica (que é desejada pelo indivíduo) e a resposta que permite concretizar esse resultado, que «especifica o quando, onde e como é que as respostas permitem concretizar o objectivo» (Gollwitzer, 1999, p. 494). Ou seja, as intenções de implementação representam o planeamento ou uma forma de fazer inconsciente que compromete a pessoa para a concretização do objectivo quando surge a situação apropriada a esse objectivo (Latham & Pinder, 2005). Para Gollwitzer (1999) a intencionalidade e a premeditação são subjacentes à acção do indivíduo e o planeamento pode dar-se na própria situação, mas também pode desenvolver-se anteriormente à acção, sendo evocado e implementado quando surge uma situação relevante. Factores do ambiente, como por exemplo o conteúdo do feedback recebido, podem activar um objectivo no indivíduo de forma consciente ou inconsciente e o modo de concretizar esse

⁴¹ Nomeadamente, materiais e sociais.

objectivo pode ser posto em acção sem um planeamento consciente, porque já existe uma intenção de implementação (Latham & Pinder, 2005). A existência de intenção de implementação será o ideal, aliás, na medida em que o espaço temporal permite que o indivíduo equacione possíveis cenários e comportamentos instrumentais e, a partir daí, decida quais os mais adequados. Quando as intenções de alcançar objectivos se associam a intenções de implementação em tarefas complexas o indivíduo consegue atingir um nível mais elevado de concretização do objectivo, em comparação a ter apenas as intenções desse objectivo (Gollwitzer, 1999).

(3) A auto-reacção ou regulação refere-se ao facto do pensamento estar ligado à acção através da auto-monitorização, da auto-orientação para o desempenho (níveis individuais) e de reacções correctivas. Estas são as funções individuais através das quais os indivíduos desenvolvem processos auto-reguladores a nível da execução da acção. Essa regulação dá-se a nível dos comportamentos e das condições cognitivas e ambientais nas quais o comportamento se desenrola e o indivíduo compara o seu desempenho com os objectivos e os níveis de desempenho inicialmente definidos, que se baseiam no seu sistema de valores e num sentimento de identidade pessoal que dão significado e direcção às suas actividades.

(4) Por fim, a auto-reflexão, que nos diz que o indivíduo auto-examina o seu funcionamento, os seus pensamentos e as suas acções e a sua adequabilidade. Ele avalia a sua motivação, os seus valores e o significado dos seus objectivos e decidindo qual o caminho a seguir com base nessa auto-reflexão. Entre os mecanismos de agente activo da sua própria experiência encontramos as crenças de eficácia, que são crenças acerca da própria capacidade de exercer alguma forma de controlo sobre o seu próprio funcionamento e sobre os acontecimentos do meio. A capacidade de auto-reflexão (que se associa à auto-regulação) representa um factor central nomeadamente no actual mundo do trabalho, onde se exige que os indivíduos se actualizem constantemente no que diz respeito às mudanças (rápidas) que caracterizam o mundo das organizações (Cronshaw & Alfieri, 2003), que o trabalhador assuma as necessidades de auto-desenvolvimento associadas a diferentes postos que eventualmente possam estar presentes ao longo da sua carreira e que invista em diferentes competências que lhe permitam dar resposta às exigências e papéis com os quais se depara (Bandura, 2001; London & Mone, 1999). Latham e Pinder (2005) consideram que a auto-reacção e a auto-reflexão traduzem um sistema dual de controlo da motivação, que incorpora a actividade simultânea de um sistema pró-activo de identificação de discrepâncias de produção e de um sistema reactivo de redução das discrepâncias identificadas.

Gollwitzer (1999) também se refere à resiliência que, como vimos, remete para o desejo de persistir na acção mesmo quando surgem dificuldades na concretização dessa acção (London & Mone, 1999). O autor fala na auto-regulação do indivíduo (que no modelo de Bandura remete para a

auto-reacção, que se associa à auto-reflexão), considerando-a uma ferramenta importante no sentido de se alcançar efectivamente os objectivos. Na medida em que as intenções de implementação permitem ao indivíduo focar-se na acção (que já foi planeada com tempo) e não se distrair no decorrer dessa acção, podem implicar simultaneamente uma diminuição na sua flexibilidade, logo, na sua capacidade de auto-regulação, uma vez que o indivíduo se mantém fiel ao planeamento realizado. Contudo, o autor considera que o funcionamento que recorre essencialmente a intenções de implementação (em detrimento do recurso ao planeamento próximo à situação) permite que se libertem recursos cognitivos do indivíduo, que ficam disponíveis para este avaliar a necessidade de modificação do comportamento no momento. A associação dos contributos de Gollwitzer (1999) aos princípios da teoria sócio-cognitiva (Bandura, 2001) enriquece a compreensão acerca da intencionalidade que se encontra subjacente ao comportamento do indivíduo. Contudo, Gollwitzer sobrevaloriza a importância do ambiente, colocando nos estímulos ambientais o controlo dos comportamentos que se dirigem ao objectivo, ao desencadear as intenções de implementação do indivíduo. A perspectiva de Bandura traduz uma visão mais interactiva e “equitativa” entre os diferentes factores (individuais e ambientais) e com a qual nos identificamos mais.

À luz da teoria das expectativas, o comportamento e o desempenho/eficácia resultam de uma escolha consciente que, regra geral, vai no sentido da obtenção de ganhos para o indivíduo (Cunha et al., 2003), traduzindo a procura do bem-estar individual (hedonismo enquanto princípio importante)⁴² (Kreitner & Kinicki, 1998). Entende-se a motivação numa lógica de futuro, uma vez que as pessoas antecipam até que ponto as suas necessidades são satisfeitas com a concretização de objectivos valorizados por si (Latham & Pinder, 2005). Subjacentes a esta teoria que também é de base cognitiva (Cunha et al., 2003) encontram-se os conceitos de expectativa, valência e instrumentalidade definidos por Vroom (1964, citado em Kanfer, 1990), dos quais depende a motivação do indivíduo para agir. A expectativa refere-se à probabilidade percebida pelo trabalhador⁴³ de que um determinado comportamento permite alcançar um resultado específico; a valência refere-se ao valor (subjectivo) da recompensa associada ao esforço exibido pelo indivíduo; e a instrumentalidade diz respeito ao «grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado» (Cunha et al., 2003, p. 118). O indivíduo pode centrar-se na obtenção de uma dada recompensa (e.g., monetária) na medida em que esta permite-lhe obter recompensas de outro nível (e.g., comprar roupas caras). Segundo esta teoria, a motivação requer a existência simultânea de expectativas, instrumentalidade e valências elevadas, o que significa que a motivação implica que o

⁴² E que Steers e Porter (1979) entendem que se encontra subjacente à abordagem psicológica da motivação.

⁴³ Que possui determinadas competências e ferramentas.

indivíduo acredita (expectativa) que o seu comportamento⁴⁴ permite alcançar um resultado que ele procura, que um elevado desempenho (instrumentalidade) da sua parte permite aceder a resultados importantes e que os resultados associados ao seu comportamento são valorizados (valência) de forma positiva. Pritchard e Payne (2003, citados em Latham & Pinder, 2005) sugerem que a motivação traduz um processo de gestão de recursos, onde tempo e energia são alocados a diferentes tarefas. A relação percebida entre a energia aplicada nas acções e o nível de satisfação das necessidades que decorre dessas acções influencia a quantidade de energia que o indivíduo aplica na acção.

Um outro contributo para a compreensão daquilo que promove a adopção das diferentes categorias de comportamentos que se integram no DI (numa lógica avaliativa) advém da literatura acerca da gestão de impressões. A gestão de impressões refere-se às tentativas comportamentais que visam criar impressões na mente de outros, definindo-se especificamente enquanto o «processo através do qual as pessoas tentam controlar as impressões que os outros formam acerca delas próprias» (Leary & Kowalski, 1990, p. 34). Os estudos desenvolvidos neste âmbito realçam a importância de se compreender o que leva os indivíduos a adoptar determinados comportamentos, considerando os seus motivos ou intenções (e.g., Eastman, 1994).

À luz desta teoria, o desejo de ser visto pelos outros de forma positiva e evitar ser visto de forma negativa traduz uma motivação humana primária (Bolino, 1999). Para Leary e Kowalski (1990) o desenvolvimento de processos de gestão de impressões está associado ao desejo de criar determinadas impressões na mente dos outros com a finalidade de potenciar o bem-estar subjectivo, um processo que nem sempre é desenvolvido de forma consciente pelo próprio indivíduo. As pessoas estão atentas a vários estímulos à sua volta e procuram, tendencialmente, transmitir uma imagem positiva, adoptando padrões de apresentação aprendidos (que englobam comportamentos verbais e não verbais) que transmitem as imagens pessoais pretendidas, frequentemente de uma forma não consciente. Ao desenvolver um processo de gestão de impressões o indivíduo pode recorrer a tácticas positivas ou negativas, em função dos objectivos que procura concretizar (Cunha et al., 2003). As tácticas positivas são implementadas quando o indivíduo pretende reconhecimento e ser considerado competente, de modo a alcançar, por exemplo, bons resultados no processo de AD ou ser seleccionado para um determinado cargo. As tácticas negativas são implementadas quando o indivíduo procura evitar algo, por exemplo, quando procura evitar que lhe sejam atribuídas certas

⁴⁴ Ou seja, a exibição de esforço da sua parte.

responsabilidades ou tarefas desagradáveis. Podem também ser adoptadas quando se pretende intimidar alguém ou obter vingança.

Factores situacionais e disposicionais interagem no sentido de determinar o nível de atenção que o indivíduo dedica à gestão da impressão que os outros possuem acerca de si. Nas situações onde há uma visibilidade pública ou o comportamento está sujeito a maior visibilidade, o indivíduo fica conscientemente mais atento aos aspectos que poderão ser observados pelos outros, nomeadamente, a sua aparência e o seu comportamento. Nessas situações, procura identificar pistas acerca daquilo que os outros pensam acerca dele, seleccionando a informação que parece pertinente para garantir que a impressão correcta é formada. Especificamente, Leary e Kowalski (1990) consideram que o indivíduo envolve-se em processos de gestão de impressões em função de três factores: (1) a relevância das impressões para se alcançar determinados objectivos, (2) o valor dos objectivos a alcançar e (3) a discrepância percebida entre a imagem actual e a imagem pretendida.

O nível de relevância das impressões refere-se às expectativas dos indivíduos acerca da relação entre a gestão de impressões e a concretização de objectivos. Quando os indivíduos percebem que as impressões possuem valor instrumental, ou seja, que as impressões permitem alcançar objectivos importantes, a motivação para gerir impressões é potenciada. O valor dos objectivos prende-se com a valorização subjectiva dos objectivos que se pretende alcançar, aumentando a motivação para desenvolver processos de gestão de impressões de acordo com o valor dos objectivos para cuja concretização a imagem do indivíduo é relevante (Leary & Kowalsky, 1990). A escassez de recursos potencia a motivação para desenvolver processos de gestão de impressões, o que sugere que a gestão de impressões terá uma maior presença em sociedades que ofereçam poucas oportunidades económicas e políticas. Os autores salientam ainda que as características pessoais e sociais daqueles que vão elaborar a imagem acerca do indivíduo influenciam também a importância da imagem para alcançar objectivos pretendidos. Pessoas com mais poder ou estatuto, atractivas ou agradáveis potenciam no indivíduo a avaliação da imagem enquanto um instrumento importante, ou seja, potenciam a instrumentalidade da imagem (Cunha et al., 2003). O último factor que influencia a motivação para desenvolver processos de gestão de impressões, segundo Leary e Kowalsky (1990), prende-se com a existência de discrepância entre a imagem que o indivíduo deseja que os outros possuam acerca de si e a imagem que percebe que existe. Quando a imagem que se percebe que os outros possuem não se integra no contínuo de imagens que cada pessoa aceita que possuam acerca de si, a sua motivação para desenvolver processos de gestão de impressões é potenciada, o que acontece, nomeadamente, após o indivíduo experienciar um fracasso ou um embaraço.

Importa notar que a adopção de processos de gestão de impressões não visa unicamente veicular uma imagem falsa de si mesmo, ou seja, indicar que se possui características quando estas na

verdade não existem. Frequentemente, as imagens transmitidas nos processos de gestão de impressões são coerentes com a auto-estima do indivíduo, na medida em que este adopta comportamentos que vão de encontro a essa auto-imagem (Conway, 2000), sendo o auto-conceito um dos principais determinantes das impressões que os indivíduos procuram transmitir (Leary & Kowalski, 1990). Fundamentalmente, o indivíduo tende a procurar o equilíbrio entre (a) apresentar-se de forma verdadeira e (b) transmitir mensagens que o representam no seu melhor. Contudo, o indivíduo pode procurar transmitir uma imagem que não corresponde ao seu auto-conceito, fenómeno a que serão mais susceptíveis indivíduos que ocupem posições organizacionais com maior visibilidade (Leary & Kowalski, 1990), nomeadamente, professores, políticos e gestores.

A teoria da gestão de impressões tem sido especialmente utilizada para compreender o que leva as pessoas a adoptarem comportamentos de CCO. A adopção de comportamentos dessa natureza tem sido associada ao desejo de ajudar os outros e/ou a Organização porque o indivíduo possui características disposicionais ou um sentido de obrigação que o levam a isso (Bolino, 1999), ou seja, numa lógica de motivação intrínseca (Georgellis & Tabvum, 2010). A possibilidade do trabalhador obter benefícios pessoais no seguimento de CCO é reconhecida, mas (na noção original de CCO) considera-se que estes comportamentos não são fundamentalmente motivados por recompensas, que, a existirem, não estão garantidas a priori (Smith et al., 1983). Contudo, vimos que a literatura acerca da AD indica que a adopção de CCO pode ter um efeito positivo na imagem dos trabalhadores (e.g., Werner, 1994), o que sugere que o desejo individual de aceder a benefícios (e.g., uma promoção ou melhores condições de trabalho) pode levar o indivíduo a procurar criar boas impressões junto aos seus supervisores (Cunha et al., 2003). A partir destas premissas tem-se procurado perceber até que ponto a adopção de CCO não se associa apenas a uma lógica altruísta (presente na visão tradicional), mas também ao desejo de manipular a impressão que os outros possuem a respeito da pessoa que adopta esses comportamentos, o que traduz uma lógica de auto-interesse (Cunha et al., 2003; Organ & Paine, 1999). Bolino (1999) identifica muitas semelhanças entre os CCO e aquilo que a investigação no campo da gestão de impressões tem definido enquanto tácticas que as pessoas usam de modo a melhorar a sua imagem na Organização. A título de exemplo, o autor refere que o comportamento de ajudar um supervisor pode traduzir um CCO, da mesma forma que pode traduzir um comportamento de gestão de impressões, se for esse o motivo pelo qual o trabalhador o adoptou (em detrimento de uma lógica altruísta, sem interesse pessoal). O autor não defende que a adopção de CCO seja apenas motivada pelo desejo de gerir impressões, mas entende que este é também um factor que importa considerar, a par dos restantes factores que podem estar subjacentes a estes comportamentos, nomeadamente, as características da

personalidade e as atitudes.⁴⁵ Bolino (1999) sugere que o trabalhador pode ter o objectivo de ser considerado enquanto um “bom cidadão”, ou seja, alguém que adopta comportamentos da natureza dos CCO. Quando possui uma imagem ideal de si mesmo enquanto “bom cidadão” (uma imagem que o indivíduo considera possível de alcançar) e essa imagem não corresponde àquilo que o indivíduo percebe que os outros pensam (o que traduz uma discrepância entre a imagem desejada e a imagem percebida), ele irá agir no sentido de modificar a percepção dos outros e diminuir a discrepância entre a sua imagem ideal e a imagem actual. Essa discrepância pode surgir em consequência do indivíduo procurar activamente mudar para uma auto-imagem mais positiva (Leary & Kowalski, 1990), mas também em consequência de sofrer uma perda no seu estatuto, exibir um declínio no seu desempenho de papel (Bolino, 1999; Leary & Kowalski, 1990) ou ter cometido uma transgressão na Organização⁴⁶ (Bolino, 1999).

A importância que se atribui à imagem de “bom cidadão” remete para o valor do objectivo (Leary & Kowalski, 1990) ou para a instrumentalidade, no âmbito da teoria das expectativas (Cunha et al., 2003; Kreitner & Kinicki, 1998). A percepção individual que a adopção de comportamentos de desempenho contextual ou de CCO (conceito que, como vimos, possui elementos de desempenho contextual) permite alcançar um objectivo pretendido pelo indivíduo é influenciada (a) pela hipótese de interpretação do comportamento, (b) pela visibilidade do comportamento e (c) por diferenças individuais. Ou seja, é necessário que exista a possibilidade dos comportamentos serem interpretados de forma positiva por aqueles que têm poder para influenciar a concretização do objectivo pretendido. Para além disso, os comportamentos devem ser visíveis para aqueles que têm poder a nível da concretização desses objectivos, o que significa que os comportamentos visíveis para pares, supervisores e outros são mais relevantes para a concretização dos objectivos. Por fim, há a considerar as diferenças individuais, na medida em que nem todos acreditam que a gestão de impressões é importante para alcançar objectivos valorizados. Os indivíduos que entendam que a imagem de “bom cidadão” é importante terão uma maior propensão a adoptarem comportamentos contextuais/CCO com o objectivo de gerir impressões nesse sentido. A existência de climas políticos, a proximidade do momento de AD, o facto do desempenho de papel do indivíduo ser constrangido ou não ser suficiente para que se consiga distinguir o seu nível de eficácia do nível de eficácia de outros trabalhadores são alguns dos factores que potenciam o nível de importância da imagem de “bom cidadão” (Bolino, 1999).

⁴⁵ Indo ao encontro da tendência na literatura acerca dos factores que influenciam a adopção de desempenho contextual/CCO, o autor realça as características da personalidade e as atitudes, negligenciando factores situacionais cuja influência se tem verificado nos CCO e no DI enquanto constructo multidimensional.

⁴⁶ Por exemplo, o trabalhador pode ficar a trabalhar até mais tarde após ser visto a usar a fotocopiadora da empresa para fins pessoais.

Os princípios subjacentes ao processo de gestão de impressões remetem directamente para os motivos que se associam aos comportamentos dos indivíduos. A identificação de motivos distintos, nomeadamente, se o comportamento é adoptado com a intenção de gerir (construir ou manipular) as impressões que os outros possuem ou, em vez disso, alcançar objectivos alheios à sua imagem (e.g., o indivíduo pode ser orientado pelas suas crenças de auto-eficácia, procurando alcançar resultados materiais sem a intenção de gerir impressões) permite clarificar a dinâmica motivacional subjacente aos comportamentos. Parece-nos importante perceber essa dinâmica a nível do DI, uma vez que motivos distintos (neste caso, a presença versus a ausência de gestão de impressões) poderão associar-se a impactos distintos do DI na Organização, nos outros e no próprio. Para alguns autores (e.g., Podsakoff et al., 2009) a existência de diferentes motivações na adopção de CCO não tem impacto na relação entre estes comportamentos e a eficácia da Organização. Contudo, Bolino (1999) sugere que indivíduos motivados pelo interesse em manipular a sua imagem têm menos energia disponível para o comportamento em si, preocupando-se mais em garantir que os outros (aqueles cuja imagem se quer manipular) observam o comportamento. Isto significa que a energia é dedicada essencialmente a tornar o comportamento visível, ou seja, é investida no “mostrar” e não no “fazer” e na qualidade do comportamento. Consequentemente, o indivíduo pode ficar-se pelo “mínimo” do comportamento, uma vez que garanta a visibilidade da sua acção.

O impacto dos CCO depende ainda da atribuição feita pela audiência dos comportamentos. Os observadores do comportamento do indivíduo realizam atribuições causais dos resultados desses comportamentos, avaliando se o comportamento foi adoptado em função do contexto ou se esteve sob o controlo do indivíduo (Bartunek, 1981). Posteriormente, avalia-se se os comportamentos cuja adopção se encontra sob controlo do indivíduo foram adoptados de forma desinteressada ou egocêntrica (Bolino, 1999). A atribuição desenvolvida pelo avaliador (um alvo típico de processos de influência) pode ter impacto na AD e na atribuição de recompensas e vai influenciar as interpretações do comportamento futuro do indivíduo (Organ & Paine, 1999), uma premissa que é corroborada pelo trabalho de Eastman (1994). Este autor realizou um estudo experimental onde observou que os avaliadores realizavam atribuições causais distintas de comportamentos de natureza similar, atribuindo recompensas mais elevadas quando avaliavam que o comportamento adoptado era desinteressado, em oposição a comportamentos de influência. Bolino (1999) sugere que se o observador avalia que o comportamento do indivíduo traduz um acto manipulador, esse comportamento pode ter mais efeitos negativos do que a própria ausência do comportamento. A atribuição causal do supervisor levanta ainda a possibilidade de um trabalhador que adopta comportamentos contextuais ou CCO de forma desinteressada ser avaliado enquanto um manipulador. Ou seja, o avaliador pode considerar que o trabalhador está a desenvolver um

processo de gestão de impressões, sem que este esteja realmente a fazê-lo (Eastman, 1994). Na medida em que a atribuição causal realizada pelo supervisor influencia as recompensas atribuídas, a penalização ou ausência de recompensas (em função da atribuição do avaliador) pode ter efeito negativo no comportamento futuro do trabalhador, na forma de diminuição de comportamentos contextuais ou CCO, privando a Organização de recursos importantes (Organ & Paine, 1999).

2.3.2. Influências de nível individual no Desempenho Individual

O reconhecimento da influência das características do indivíduo no seu comportamento não é de hoje (Murphy & Jackson, 1999), tendo Selznick (1948) salientado há mais de meio século atrás que os indivíduos quando integram uma Organização fazem-no enquanto seres totais, transportando consigo as necessidades da sua personalidade, hábitos e ligações ou compromissos com grupos específicos fora da Organização. Estas dimensões, em conjunto com o papel organizacional, influenciariam o comportamento do indivíduo, reflectindo-se em todas as suas acções e decisões, revelando que a Organização integra indivíduos totais que se manifestam permanentemente enquanto tal (Selznick, 1948)⁴⁷. Uma das principais preocupações da perspectiva avaliativa do DI situa-se exactamente a nível do desenvolvimento de uma teoria das diferenças individuais que explique as discrepâncias do DI exibido pelos trabalhadores (Borman et al., 2001; J. Campbell, 1992; Viswesvaran & Ones, 2000), procurando traduzir essa compreensão, nomeadamente, para processos de processos de RS (e.g., J. Campbell, 1992; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo et al., 1997) e formação (e.g., Ridgon, 1993, citado em Werner, 2000). Vários autores têm focado a influência das características individuais no DI (e.g., Hogan & Shelton, 1998; Katz & Kahn, 1987; Motowidlo et al., 1997) referindo-se, designadamente, às competências (Bartram, 2005), experiência, demografia e personalidade (Katz & Kahn, 1987), introversão, flexibilidade, necessidade de cognição, necessidade de clareza do papel e necessidade de concretização e de independência, sendo que estas últimas seriam moderadores da relação entre a percepção de papel e os resultados ou produtos pessoais do indivíduo (Brief & Aldag, 1976). Katz e Kahn (1987) chamaram a atenção para estes aspectos numa altura em que estes eram negligenciados pelos estudos organizacionais, no que resultava em aumento da «variância inexplicada em comportamento organizacional» (idem, p. 215). Entretanto, a literatura acerca do DI tem explorado os determinantes e antecedentes do DI (J. Campbell, 1992), um trabalho que se centra essencialmente na personalidade e na capacidade dos trabalhadores (Organ & Paine, 1999; Sackett, Gruys, & Ellingson, 1998) e, por outro lado, nas atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho. Enquanto a relação entre a personalidade e os CCO é considerada um reflexo da

⁴⁷ Segundo o autor, nessa dinâmica emergem frequentemente objectivos e interesses pessoais do indivíduo que nem sempre coincidem com os do sistema formal da Organização.

predisposição do indivíduo para ser cooperativo, ajudar e ser consciencioso, a relação entre as atitudes e os CCO baseia-se na teoria da troca social, considerando-se que o indivíduo adopta comportamentos dessa natureza na procura de retribuir à Organização aquilo que percepçiona receber (Bolino, 1999). A literatura produzida a nível da influência das características individuais no DI e no desempenho/eficácia tem apoiado a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual (Van Scotter, 2000). Contudo, uma vez que os objectivos do nosso trabalho não se prendem com a identificação das características individuais dos trabalhadores, não nos alongaremos nestes pontos.

2.3.2.1. Factores disposicionais

Segundo J. Campbell e colegas (1993) as diferenças registadas a nível do DI podem ser explicadas por três principais factores determinantes: conhecimento declarativo, conhecimento procedimental e competências e, por último, motivação. Estes determinantes são influenciados por preditores (ou antecedentes), tais como a personalidade, os interesses, a educação, formação e experiência e outras variáveis. Ao avançarem com a sistematização do DI em desempenho de tarefa e contextual, Borman e Motowidlo (1993, 1997) associaram desde logo as capacidades cognitivas do trabalhador ao seu desempenho de tarefa e as características individuais (personalidade) ao desempenho contextual, a nível da explicação e previsão da adopção desses comportamentos de natureza distinta. Este aspecto da teoria foi sendo desenvolvido, avançando-se com um modelo dos preditores do desempenho de tarefa e do desempenho contextual em que se associa a cada uma dessas dimensões um preditor principal: o desempenho contextual será primordialmente influenciado pela personalidade do indivíduo e o desempenho de tarefa pela sua capacidade cognitiva (Motowidlo et al., 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Os autores sugeriam, contudo, que não se trata de uma influência exclusiva, na medida em que a personalidade poderá influenciar as capacidades cognitivas do indivíduo e estas poderão influenciar a personalidade (Motowidlo et al., 1997). Efectivamente, têm sido encontradas correlações mais fortes entre a eficácia/desempenho do trabalhador na dimensão de desempenho e tarefa e o nível de conhecimento do indivíduo, as suas competências, capacidades, experiência e treino ou formação (Hattrup et al., 1998; Hoffman et al., 2007). Contudo, apesar de algumas características influenciarem directamente mais o desempenho de tarefa enquanto outras influenciam mais o desempenho contextual, as várias características do indivíduo influenciam o DI na totalidade, através de relações directas e indirectas (Hattrup et al., 1998). Assim, apesar da conscienciosidade se encontrar mais relacionada com o desempenho contextual, ela vai influenciar o desempenho de tarefa através da sua acção nos hábitos de tarefa do indivíduo, nomeadamente, na definição de objectivos e motivação para a tarefa. Da mesma forma, as

capacidades cognitivas (mais relacionadas com o desempenho de tarefa) podem afectar o desempenho contextual, através do seu efeito nas percepções de papel e competências e conhecimento interpessoal ou contextual (idem). Ou seja, apesar de se estabelecer uma associação directa entre determinadas características individuais e o nível de eficácia/desempenho numa das dimensões do DI, as características individuais influenciam as duas dimensões do DI, mesmo que de uma forma indirecta (Motowidlo et al., 1997). A meta-análise de Borman e colegas (2001) aponta, a nível da personalidade, uma relação consistentemente mais elevada entre a conscienciosidade e o desempenho contextual do que com o desempenho de tarefa, tendo a meta-análise de Barrick e Mount (1991) identificado já esta característica da personalidade enquanto o preditor mais forte do desempenho contextual. A relação entre a personalidade e o DI parece ser influenciada, contudo, pelas características do posto de trabalho e da Organização (Day & Silverman, 1989). Hogan, Rybicki, Motowidlo e Borman (1998, citados em Day & Silverman, 1989) verificaram que a conscienciosidade era o melhor preditor do desempenho contextual em postos onde não havia possibilidade de promoção, mas que quando essa possibilidade existia a ambição revelava-se o melhor preditor desses comportamentos. No geral, verifica-se que após se controlar o efeito da variância de método comum, as variáveis disposicionais não se encontram fortemente associadas às diferentes dimensões dos CCO, com excepção da característica da “conscienciosidade” (Podsakoff et al., 2000).

2.3.2.2. As atitudes

Apesar da ênfase no estudo da personalidade, alguns autores consideram que a influência das atitudes e emoções dos trabalhadores a nível dos comportamentos é tão importante quanto a influência das características da personalidade (Organ & Ryan, 1995), sublinhando a necessidade de se focar os componentes cognitivos das atitudes dos trabalhadores. Afecto, satisfação no trabalho, percepção de justiça organizacional, suporte organizacional, suporte do líder e compromisso organizacional traduzem algumas das atitudes cuja influência no comportamento se tem realçado, num estudo que tem tendencialmente recorrido aos princípios da teoria da troca social, o que reflecte um maior interesse na qualidade da relação entre o trabalhador e o empregador (Lambert, 2000). Organ e Ryan (1995) identificaram uma associação mais forte entre medidas da atitude e o comportamento de “altruísmo”⁴⁸ e de “compromisso” do que entre medidas de variáveis disposicionais (conscienciosidade, agradabilidade) e esses comportamentos. Paralelamente, a meta-análise de Borman e colegas (2001) oferece suporte para a relação positiva entre o afecto positivo (operacionalizado enquanto o humor do indivíduo durante um determinado período de tempo) e o

⁴⁸ Ou comportamento de “ajuda”.

desempenho contextual, a par de uma correlação negativa entre o afecto negativo e o desempenho contextual, apesar desta relação ter uma magnitude reduzida. Tendo em conta os objectivos do nosso trabalho, de seguida abordamos os contributos da investigação acerca da justiça organizacional e do suporte organizacional para a compreensão da influência das atitudes dos indivíduos nos seus comportamentos.

A *justiça organizacional* define-se enquanto «a percepção do trabalhador de que é tratado de forma justa pela sua Organização e pelos seus líderes» (Skarlicki & Latham, 1996, p. 505). Trabalhadores com percepções de justiça favoráveis sentem-se valorizados e respeitados, considerando que os representantes da Organização são merecedores da sua confiança (Tepper et al., 2001). A investigação aponta que a percepção de justiça tem impacto positivo na adopção de CCO principalmente dirigidos à Organização, mas não tanto na adopção de comportamentos dirigidos aos colegas de trabalho (McNeely & Meglino, 1994; Skarlicki & Latham, 1996)⁴⁹. Quando os trabalhadores consideram que são tratados com justiça e que o sistema social onde se encontram inseridos é justo, procuram retribuir o que receberam (por exemplo, com sentimentos de confiança, apoio, boa fé) e desenvolvem trocas sociais com a Organização que ultrapassam os contratos formais estabelecidos (Skarlicki & Latham, 1996), exibindo comportamentos que traduzem contribuições estruturalmente semelhantes, na forma de CCO ou de desempenho contextual discricionários. Na medida em que a relação entre as percepções de justiça e os comportamentos extra-papel é mais forte do que com os comportamentos de papel, quando os trabalhadores procuram retribuir à Organização recorrerão mais a comportamentos extra-papel. Estes comportamentos encontram-se menos sujeitos a limitações a nível das capacidades do trabalhador ou de factores situacionais (e.g., tecnologia, processos de fluxo de trabalho), permitindo-lhes por isso uma maior liberdade a nível da decisão na sua adopção (Organ & Ryan, 1995). Contudo, os trabalhadores podem definir CCO extra-papel enquanto comportamentos de papel, fazendo com que esses comportamentos estejam sob influência dos constrangimentos apontados anteriormente⁵⁰ (Tepper et al., 2001). Daqui se percebe a importância das interpretações dos trabalhadores nos comportamentos que adoptam e que as definições de papel representam uma espécie de «condição de fronteira ou um moderador» (Tepper et al., 2001, p. 790), neste caso entre a percepção de justiça e a adopção de CCO extra-papel.

A investigação sobre o *suporte organizacional* reforça, de igual forma, a importância das atitudes e das percepções dos trabalhadores no seu comportamento. O mundo organizacional actual

⁴⁹ Skarlicki e Latham (1996) realizaram o estudo num sindicato, usando a expressão “irmãos e irmãs de sindicato” para se referirem aos membros organizacionais a favor dos quais os CCO poderiam potencialmente ser adoptados.

⁵⁰ Mais uma vez se torna evidente a necessidade de contextualização nos estudos acerca do DI e as fragilidades do modelo comportamentos de papel e extra-papel.

caracteriza-se por maior instabilidade nos contratos de trabalho, despedimentos colectivos e o progressivo aumento das exigências impostas aos trabalhadores, factores que também têm tido impacto nas relações entre trabalhadores e empregadores, desgastando-as (Rousseau, 1997). Contudo, os trabalhadores com níveis de desconfiança elevados que têm uma percepção elevada de suporte organizacional exibem mais comportamentos de papel e extra-papel do que os trabalhadores que possuem percepções de suporte organizacional reduzido (Lynch et al., 1999). Ao decidirem se vão ou não para além dos requisitos mínimos da sua actividade, os trabalhadores levam em consideração a medida em que a Organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Lynch et al., 1999). Estas mensagens de valorização e preocupação são transmitidas nas políticas, procedimentos e decisões organizacionais e os trabalhadores interpretam as acções de actores organizacionais com poder a este nível (logo, os gestores/dirigentes) enquanto sinais da entidade Organização, que influenciam, consequentemente, a sua percepção a nível de suporte organizacional.

2.3.3. Influências de nível situacional no Desempenho Individual

Apesar do domínio da perspectiva disposicional na investigação acerca dos antecedentes do DI, a influência do contexto nos comportamentos adoptados nas organizações é reconhecida (Cunha et al., 2003), o que aponta a necessidade de se adoptar uma abordagem contextualizada quando se procura compreender e intervir sobre o DI (Hartog et al., 2004). Apesar de serem vários os factores que têm merecido atenção na literatura enquanto fonte de variação no DI, não nos iremos debruçar sobre todos eles (à semelhança do que fizemos já na secção das influências de nível individual), debruçando-nos sobre aqueles que nos parecem mais relevantes para os objectivos do nosso trabalho. Iremos abordar, especificamente, a cultura e a avaliação de desempenho enquanto factores da Organização que influenciam o DI, e o feedback e a autonomia da tarefa enquanto factores a nível do posto de trabalho.

2.2.3.1. Factores a nível da Organização

2.2.3.1.1. A cultura

A *cultura* pode definir-se enquanto «as crenças, percepções e expectativas partilhadas dos indivíduos nas organizações» (Boan, 2006, p. 51) e manifesta-se, segundo Schein (1990), a três níveis distintos, nem sempre plenamente coerentes entre si: (a) artefactos observáveis, (b) valores e (c) crenças básicas subjacentes. Os artefactos englobam tudo aquilo que se percebe quando se entra

numa Organização, desde a disposição física, os códigos de vestuário e a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, até aos registos, aos produtos e à definição da missão da Organização. Apesar de “palpáveis”, os artefactos são de difícil interpretação, sendo necessário avançar para outro nível quando se pretende aceder ao seu significado para os membros organizacionais. Quando se tem acesso aos “porquês” e ao significado dos artefactos para os trabalhadores estamos no nível dos valores, normas, ideologias e filosofia que compõem a cultura. A compreensão acerca dos artefactos e dos valores é potenciada com o conhecimento das crenças básicas subjacentes, o último nível da cultura organizacional. Contudo, o conhecimento dessas crenças, «geralmente inconscientes, que determinam as percepções através de processos, sentimentos e comportamento» (Schein, 1990, p. 112), requer uma análise mais profunda da Organização e dos seus significados e o envolvimento dos seus membros. Não se pode falar na superioridade absoluta da cultura organizacional em detrimento de outra, na medida em que a adequabilidade de uma cultura define-se em função dos objectivos da Organização e das características do meio no qual esta se insere (Cunha et al., 2003). Contudo, têm sido identificadas relações entre alguns elementos da cultura e o DI (Werner, 2000), verificando-se que a percepção que o trabalhador possui da cultura da sua Organização influencia o seu comportamento, no sentido em que ele adopta os comportamentos que lhe parecem ser valorizados pela Organização, em detrimento dos comportamentos que lhe parecem ser desvalorizados (Karambayya, 1990).

O individualismo/colectivismo e a distância de poder são duas dimensões da cultura que têm sido estudadas enquanto factores que influenciam a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO extra-papel (Paine & Organ, 2000). O individualismo caracteriza uma Organização social onde se espera que as pessoas apenas tomem conta de si e dos seus familiares mais próximos; enquanto na Organização social colectivista as pessoas integram-se deste cedo em grupos coesos (distinguindo o grupo de pertença dos restantes grupos), protegendo os membros do seu grupo em troca de lealdade (Hofstede & McCrae, 2004). Por sua vez, a distância de poder refere-se à «medida em que os membros com menos poder em organizações ou instituições (como a família) aceitam e prevêem que o poder é distribuído de forma desigual» pelos seus diferentes membros (Hofstede & McCrae, 2004, p. 62). Se numa cultura colectivista pode ser normativo os membros organizacionais irem para além do seu dever a bem do grupo, numa cultura individualista o mesmo comportamento pode ser considerado excepcional, extra-papel. Tendencialmente, a adopção de CCO nas culturas individualistas está relacionada com recompensas e seria essa a motivação dos trabalhadores para a sua adopção, o que traduz uma motivação instrumental individual (Paine & Organ, 2000). Em culturas colectivistas é necessário aplicar uma outra grelha de leitura, na medida em que os trabalhadores não tendem a procurar unicamente o benefício pessoal, acreditando antes que o

benefício de cada um advém da protecção e lealdade do grupo. Nesse contexto, a adopção de CCO não estaria associada à procura de benefícios individuais, mas ao bem-estar do grupo.

Alguns estudos têm abordado a formalização e a centralização enquanto dimensões da cultura organizacional cuja influência se manifesta no DI (e.g., Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). A formalização refere-se à presença e importância das regras e procedimentos na Organização. As organizações com uma cultura muito formalizada caracterizam-se por rigidez e inflexibilidade no cumprimento dessas regras e procedimentos (previamente definidos) e espera-se que os membros organizacionais os sigam rigorosamente. Neste tipo de Organização os trabalhadores gozam de uma autonomia reduzida, tendo pouco espaço para expressarem a sua criatividade ou proporem formas alternativas de desenvolver as actividades de trabalho (Hage & Aiken, 1967). A centralização, por sua vez, refere-se à distribuição do poder de decisão pelas diferentes posições sociais na Organização. Uma Organização que possui uma cultura fortemente centralizada é hierarquizada e o poder não é distribuído uniformemente pelos seus membros, pelo que alguns dos trabalhadores dispõem de poucas oportunidades de participação nas tomadas de decisão (idem). Nas sociedades mais industrializadas a cultura organizacional dominante caracteriza-se pela descentralização e um reduzido nível de formalização (Johari & Yahya, 2009). As organizações cuja estrutura se caracterize por uma maior rigidez (i.e., que sejam mais burocráticas) tenderão a restringir comportamentos espontâneos dos trabalhadores, enquanto as que se caracterizam por uma maior flexibilidade (i.e., mais orgânicas) podem, pelo contrário, potenciar a iniciativa do trabalhador no sentido de adoptar comportamentos que ultrapassam a descrição do seu trabalho (Paine & Organ, 2000), criando espaço para que os actores organizacionais possam expressar a sua criatividade e manifestem esforços extra ou iniciativas para melhorar o seu DI (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, citados em Johari & Yahya, 2009). Organ e colegas (idem) sugerem que as culturas descentralizadas, por não serem muito hierarquizadas e o poder encontrar-se repartido de forma mais ou menos equitativa pelos seus diversos membros, permitem aos trabalhadores uma maior oportunidade de participar nas tomadas de decisão, aumentando a sua confiança no sentido de manifestarem a sua opinião ou impulsionarem mudanças na Organização. Contudo, a meta-análise de Podsakoff e colegas (1996) revela uma relação positiva entre a inflexibilidade da Organização e a adopção de comportamentos de “desportivismo”, “mostrar cortesia” e “virtude cívica”. Estes autores sugerem que as medidas de inflexibilidade da Organização poderão traduzir o respeito da Organização pelas regras e o desejo de tratar de forma semelhante os trabalhadores. Consequentemente, o trabalhador pode interpretar a inflexibilidade da Organização enquanto um procedimento de justiça. Este resultado sugere que a relação entre a formalização da Organização e os comportamentos de “mostrar iniciativa” e “ajuda” dos trabalhadores pode ser mais complexa do que inicialmente equacionado.

Corbet e Rastrick (2000) verificaram que a cultura organizacional de estilo construtivo⁵¹ potencia o DI, promovendo a auto-actualização, a realização e a ajuda interpessoal. Estas culturas são normalmente associadas a elevados níveis de desempenho/eficácia e baixos níveis de stresse entre os membros da Organização, focalizando-se nas pessoas e na sua participação, procurando que os trabalhadores sejam positivos e encorajando o seu compromisso para com a Organização. Os trabalhadores que desenvolvem e cumprem com entusiasmo os seus próprios planos e objectivos⁵² são valorizados, enfatizando-se a sua criatividade, o envolvimento na tarefa, o seu desenvolvimento e de novas actividades e o prazer no trabalho. Estas culturas focalizam-se fortemente nas relações construtivas entre as pessoas, procurando que os membros da Organização sejam amigáveis, abertos e compreensivos entre si. A literatura revista sugere, assim, que as culturas organizacionais que enfatizam o indivíduo (a nível da realização da tarefa, criatividade, participação na decisão, bem-estar e acesso a feedback) parecem potenciar o DI, nas suas diferentes dimensões.

2.2.3.1.2. A avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho (AD) representa a prática de RH mais difundida nas organizações (Moura, 2000), existindo um elevado volume de literatura a seu respeito (e.g., DeNisi, 2000; Fernandes & Caetano, 2007; Hedge & Borman, 1995; Latham, 1986), que aponta que os sistemas de AD adoptados pelas organizações influenciam o DI dos seus trabalhadores e que o nível de desempenho de papel aumenta à medida que se aproxima o momento da avaliação (Longenecker, Gioia & Sims, 1987). Bolino (1999) sugere que o mesmo aconteça com o desempenho extra-papel.

Os resultados das AD parecem ir ao encontro das percepções dos trabalhadores acerca dos comportamentos cuja adopção é enfatizada na Organização. Karambayya (1990) verificou que quanto mais os trabalhadores percebiam que a cultura da sua Organização enfatizava o conformismo, o evitar conflitos e a tomada de decisão centralizada, menos eram avaliados em termos de comportamentos que traduziam a sua conscienciosidade. O estudo de Schnake e Dumler (1997, citados em Rego, 2002) vai no mesmo sentido, apontando que os trabalhadores tendem a adoptar os comportamentos contextuais cuja adopção percebiam ser alvo de avaliação. A inexistência de um sistema de AD formal ou de critérios quantificáveis de avaliação poderá potenciar a adopção de comportamentos de desempenho contextual ou CCO (Bolino, 1999), na medida em que a ausência de uma quantificação que distinga os trabalhadores potencia a adopção de

⁵¹ Em oposição a culturas de estilo passivo/defensivo (ou cultura das pessoas/segurança) e culturas de estilo agressivo/defensivo (ou cultura da tarefa/segurança).

⁵² Que devem ser definidos de forma realista.

comportamentos discricionários que traduzem esforço e iniciativa, comportamentos que podem distinguir os trabalhadores entre si.

As culturas com orientação individualista e com uma elevada necessidade de realização pessoal tendem a conceber e aplicar sistemas de AD e de recompensas baseados no desempenho/eficácia dos trabalhadores em relação a objectivos específicos definidos previamente (Paine & Organ, 2000). A literatura aponta que o recurso a sistemas de AD ou de gestão do desempenho⁵³ (Buchner, 2007) com recurso à definição de objectivos deve incorporar um processo de definição de objectivos em cascata (que garante a integração de objectivos a nível estratégico, departamental e individual), o envolvimento do avaliador e do avaliado e a definição de objectivos que possuem determinadas características, que remetem para a sigla SMART⁵⁴ (Dessler, 2005). A definição de objectivos parece potenciar o efeito positivo do feedback no nível de eficácia do DI, particularmente quando esse feedback engloba informação que é de difícil compreensão se não existir um objectivo externo (Kluger & DeNisi, 1996). Contudo, o recurso a objectivos pode dificultar a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO, na medida em que uma ênfase elevada no cumprimento dos objectivos definidos pode levar os trabalhadores a centrar a sua energia unicamente nesses objectivos, optando por não investir em acções que não serão avaliadas ou recompensadas (Organ & Paine, 1999).

O recurso a sistemas de AD que focam unicamente o DI de cada indivíduo (nomeadamente com a definição de objectivos de nível individual), sem consideração pelo desempenho da equipa em que este se insere, levam o trabalhador a investir nos comportamentos associados a um DI mais elevado, negligenciando os comportamentos associados ao desempenho do grupo e da Organização (DeNisi, 2000). Nesse contexto, pode-se inibir a adopção de comportamentos contextuais (Cunha et al., 2003; Rego, 2002), nomeadamente os comportamentos que são dirigidos aos colegas de equipa (e.g., “ajudar”) e que podem promover o desempenho a este nível. O efeito negativo da ênfase em objectivos individuais na adopção de comportamentos contextuais dá-se particularmente quando o trabalho em equipa é a forma de trabalho privilegiada na Organização e é necessário que a equipa exiba um elevado nível de integração. Em vez de procurarem contribuir para a equipa (por exemplo, com a apresentação de sugestões aos colegas), os trabalhadores podem estar mais preocupados com o seu próprio DI (Rego, 2002), privilegiando uma lógica individualista. Daqui se percebe a importância

⁵³ Dois conceitos que não são tratados por nós enquanto equivalentes. A propósito destes temas consultar, por exemplo, Buchner (2007); Cederblom e Permerl (2002); Dessler (2005); Hartog e colegas (2004) e Walker (2007).

⁵⁴ Objectivos SMART, em que S “specific”: específicos; M “measurable”: mensuráveis; A “attainable”: alcançáveis; R “relevant”: relevantes, coerentes com a estratégia da Organização e o Departamento; T “timely”: definidos no tempo (Dessler, 2005).

de clarificar junto dos trabalhadores como é que o seu DI se insere na sua equipa de trabalho e na Organização, promovendo o sentimento de coesão (Cunha et al., 2003; Werner, 2000).

2.2.3.2. Factores a nível do posto de trabalho

As características do posto de trabalho traduzem outro factor que importa considerar na compreensão do DI que é exibido pelos trabalhadores (Campbell et al., 1993; Diefendorff, Richard, & Gosserand, 2006; Weyman & Clarke, 2003). As características da posição e das funções desempenhadas dão origem a uma determinada experiência e conhecimento do trabalhador acerca da sua situação de trabalho, que se associam ao conhecimento das experiências de colegas de trabalho e de outras fontes secundárias (Weyman & Clarke, 2003). Algumas das características do posto de trabalho que têm sido focadas são o feedback e a autonomia da tarefa.

2.2.3.2.1. O feedback

O feedback enquanto informação que traduz uma avaliação da qualidade dos comportamentos exibidos e dos comportamentos que são relevantes (Kreitner & Kinicki, 1998), tem sido associado principalmente ao desempenho de tarefa, registando-se consenso alargado acerca do seu efeito positivo nesta dimensão do DI (Belschak & Hartog, 2009). Permite ao trabalhador identificar os comportamentos desejados pela sua Organização (London & Smith, 2002; Rosen, Levy, & Hall, 2006) e conhecer os resultados associados ao seu comportamento (Belschak & Hartog, 2009). Kluger e DeNisi (1996) salientam, contudo, que o efeito positivo do feedback no nível de desempenho/eficácia do trabalhador não é linear. Esse efeito será mais forte quanto menor for a complexidade da tarefa e o feedback focar o desempenho numa tarefa familiar, observando-se um efeito negativo quando o indivíduo está na fase inicial de aprendizagem da tarefa. Estes autores consideram que o feedback acerca do desempenho de tarefa é especialmente utilizado pelo trabalhador com a finalidade de perceber em que medida se aproxima da concretização dos seus próprios objectivos, o que não equivale necessariamente à procura de feedback para alcançar um desempenho de tarefa objectivamente mais elevado. Sugerem ainda que o feedback pode promover a satisfação do indivíduo, potenciando o seu nível de persistência na tarefa.

Alguns autores referem que apesar do feedback ser abordado predominantemente enquanto um acontecimento discreto, isolado dos acontecimentos que se dão ao longo do tempo, importa considerá-lo numa lógica de interacção entre o indivíduo (as suas características) e a Organização e perceber até que ponto o ambiente de trabalho promove e apoia de forma contínua o uso de

feedback com o objectivo de promover o DI (London & Smither, 2002), devendo falar-se antes em cultura ou ambiente de feedback (London & Smither, 2002; Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen et al., 2006). Numa cultura de feedback forte promove-se a orientação positiva do indivíduo para o feedback, o que significa que os indivíduos «procuram, recebem e usam feedback formal e informal de uma forma contínua, de modo a melhorar o seu DI» (London & Smither, 2002, p. 4). À medida que diversos ciclos de gestão do desempenho vão ocorrendo é de esperar que a orientação positiva do indivíduo para o feedback seja potenciada, assim como a cultura de feedback. No final de cada ciclo é de esperar que se observem modificações nas reacções e nos comportamentos dos trabalhadores. O feedback recebido em processos de coaching⁵⁵ em organizações com culturas de feedback tenderá a ser utilizado pelo trabalhador para melhorar o seu desempenho, a sua capacidade de avaliação (nomeadamente a nível de auto-conhecimento e confiança), definir objectivos concretizáveis, aprender e implementar novos comportamentos e concretizar tarefas importantes (idem). Quando os trabalhadores têm maior acesso a informação acerca dos comportamentos que são aceitáveis e desejáveis no trabalho, a sua percepção da existência de procedimentos políticos na Organização diminui e o seu DI é potenciado (Rosen et al., 2006). Esse efeito é a nível de desempenho de tarefa e de desempenho contextual (Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen et al., 2006⁵⁶), tendo Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) identificado uma relação positiva entre o feedback da tarefa e os comportamentos “virtude cívica” e “conscienciosidade” (duas categorias de CCO).

Werner (2000) sugere que o desempenho contextual é potenciado à medida que se torna claro para os trabalhadores de que forma o seu trabalho se integra e contribui para a Organização no seu todo e de que forma os seus diferentes comportamentos influenciam mais ou menos directamente os colegas de trabalho, o que remete directamente para a importância do feedback. Efectivamente, Belschak e Hartog (2009) verificaram uma associação entre o feedback positivo e o afecto positivo, associado a um nível mais elevado de compromisso organizacional e maior intenção de adoptar CCO e Norris-Watts e Levy (2004) verificaram que o afecto positivo influencia a relação entre a percepção de ambiente de feedback e o desempenho contextual. De forma mais concreta, estes dois últimos autores verificaram que quando existe a percepção que o supervisor cria um ambiente que promove e apoia o feedback contínuo, os trabalhadores com compromisso afectivo para com a Organização adoptam mais comportamentos contextuais, principalmente dirigidos a outros elementos da Organização (nomeadamente, em relação ao supervisor) e não tanto em relação à entidade Organização. Num resultado paralelo, Passos e Caetano (2000) observaram numa Organização de

⁵⁵ Processos a que os trabalhadores que se inserem em culturas organizacionais de feedback geralmente têm acesso (London & Smith, 2002).

⁵⁶ Estes autores focaram, a nível de desempenho contextual, os comportamentos de cidadania dirigidos à Organização e aos colegas de trabalho.

serviços públicos uma relação positiva entre o feedback da chefia e a aceitação de regras (comportamento que se integra na subdimensão *Suporte organizacional* de Borman et al., 2001).

Belschak e Hartog (2009) verificaram que o feedback negativo está associado a um menor compromisso organizacional, menor intenção de adoptar CCO, maior intenção de adoptar comportamentos contra-produtivos e maior intenção de turnover (principalmente quando é fornecido em público, i.e., com audiência). E Kluger e DeNisi (1996) verificaram que a influência negativa do feedback negativo no desempenho da tarefa dá-se quando esse feedback ameaça a auto-estima do trabalhador. Bachrach e colegas (2001) apontam ainda que o DI será enviesado pelas teorias implícitas dos trabalhadores, principalmente quando estes recebem feedback de natureza negativa acerca do nível do seu desempenho. Belschak e Hartog (2009) sugerem que os supervisores devem privilegiar o feedback na forma positiva, na medida em que isso promove afecto positivo (por exemplo, ao fornecer feedback acerca de desempenho baixo interpretá-lo enquanto uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem do trabalhador, em detrimento de passar a imagem que esse desempenho representa um erro). E que ao darem feedback negativo, os supervisores devem garantir que o fazem num contexto privado, o que cria também a oportunidade para o supervisor gerir afectos negativos que possam surgir em consequência do feedback negativo recebido pelo trabalhador.

2.2.3.2.2. A autonomia da tarefa

A *autonomia* refere-se ao grau de independência e discricionariedade que os indivíduos possuem no seu trabalho, essencialmente a nível das actividades de planeamento, tomada de decisão e número de tarefas a realizar (Diefendorff, Richard, & Gosserand, 2006; Hackman & Oldham, 1975). Em postos onde a autonomia é elevada o trabalhador dispõe de liberdade para agendar as suas actividades e decidir acerca do trabalho que deve ser realizado. Quando a autonomia é reduzida, o trabalho está sujeito a controlo externo, existindo pouco espaço para a discricionariedade do trabalhador (Diefendorff et al., 2006). Diefendorff e colegas (2006) sugerem que a autonomia diz respeito à liberdade do indivíduo essencialmente a nível da decisão acerca “daquilo” que é feito e “quando” é feito e não tanto no que se refere a “como” as coisas são feitas (que remete para a rotina da tarefa). A autonomia pode facilitar o tempo necessário para a aprendizagem e o desenvolvimento, promovendo assim o DI (Wall & Jackson, 1995, citados em Latham & Pinder, 2005). Passos e Caetano (2000) identificaram uma relação negativa entre a autonomia e o comportamento de aceitação de regras (que se integra na subdimensão *Suporte organizacional* de Borman et al., 2001) na APP, percebendo-se que uma menor autonomia na realização do trabalho surge associada a um maior

cumprimento de regras. Para Bolino (1999) o trabalhador que possui pouco poder sobre o seu desempenho de papel poderá adoptar comportamentos extra-papel como forma de projectar uma imagem pessoal positiva e distinguir-se dos colegas a nível de DI, na medida em que os comportamentos extra-papel são mais discricionários. Isto sugere que uma menor autonomia no posto poderá estar associada ao desenvolvimento de processos de gestão de impressões.

Katz e Kahn (1987) indicam que os gestores ocupam uma posição que oferece algum espaço para o envolvimento mais activo na definição do seu papel, possuindo, por isso, um nível mais elevado de autonomia quando comparados com os restantes membros da Organização. Contudo, nem todos os gestores dispõem do mesmo nível de autonomia, podendo o seu trabalho e processos de decisão serem regulados por procedimentos e políticas organizacionais (Gellatly & Irving, 2001). Quanto menor a liberdade ou autonomia do gestor, maior será a ênfase colocada nos seus comportamentos de tarefa, dispondo de pouco espaço para adoptar comportamentos contextuais. Gellatly e Irving (2001) observaram que gestores que percepcionavam gozar de maior autonomia no seu posto adoptavam mais comportamentos de desempenho contextual, segundo a avaliação dos seus supervisores⁵⁷. Contudo, a literatura tem apontado que os trabalhadores da AP enfrentam mais constrangimentos processuais do que os trabalhadores do sector privado (Wright, 2001) e no Capítulo II já nos referimos aos constrangimentos legislativos e processuais a que os dirigentes da AP se encontram sujeitos (e.g., Allison, 1980; Brandão & Jordão, no prelo; Rainey, 1989), que se associa ao constrangimento de uma elevada visibilidade pública (Andersen, 2010). Estes resultados podem sugerir uma menor adopção de comportamentos de desempenho contextual em organizações da AP.

2.2.3.3. Interactividade dos factores que influenciam o Desempenho Individual

O reconhecimento da interacção entre os diferentes factores que influenciam o DI ou, de uma forma mais abrangente, os comportamentos adoptados pelos seres humanos, traduz uma perspectiva interaccionista (Cunha et al., 2003) que é defendida por vários autores (e.g., Latham & Pinder, 2005; London & Smither, 2002). Esta perspectiva procura compreender os comportamentos através da integração dos factores individuais e situacionais, numa lógica que entende que «os indivíduos, com a sua acção, criam situações às quais terão que responder. A sua acção gera uma nova reacção e assim sucessivamente» (Cunha et al., 2003, p. 67). Daqui se percebe uma interacção entre as características do indivíduo (e.g., personalidade, atitudes) e os factores que o rodeiam (e.g., características da Organização, do seu posto) e que os indivíduos são capazes de adaptar o seu

⁵⁷ De notar, contudo, que Gellatly e Irving (2001) consideram que o comportamento “treinar subordinados” integra o desempenho contextual do gestor (presente na medida de desempenho contextual usada no seu estudo), o que nos parece desadequado, de acordo com o exposto no Capítulo III deste trabalho.

comportamento às situações. Efectivamente, tem-se sugerido que a dificuldade em identificar relações claras entre as características da personalidade e as atitudes dos trabalhadores e o seu nível de DI se deve à influência de factores contextuais nessa relação, nomeadamente, as características do posto de trabalho e da Organização (e.g., Borman et al., 2001; Day & Silverman, 1989; Diefendorff et al., 2006) e a existência de processos de gestão de impressões por parte dos indivíduos (e.g., Bolino, 1999).

Borman e colegas (2001) focam a influência das características do trabalho na relação entre a personalidade e o DI, especificamente a nível do desempenho contextual, sugerindo que a interacção entre as características do posto de trabalho e as características da personalidade está na origem dos resultados inconsistentes a nível da relação entre a extroversão e o desempenho contextual, na medida em que os estudos que apontam em direcções distintas focam postos de trabalho com diferentes níveis de estruturação. A conscienciosidade é apontada como particularmente importante em postos que permitem a autonomia do trabalhador (Mount & Barrick, 1995, citados em Latham & Pinder, 2005). Nos postos onde a eficácia interpessoal é uma dimensão importante, a relação entre a conscienciosidade e o DI é moderada pela competência social do indivíduo (Witt & Ferris, 2003), uma capacidade aprendida que é necessária para se alcançar o sucesso (Hogan & Shelton, 1998).

Da revisão que realizamos acerca da influência das atitudes dos trabalhadores no seu comportamento foi possível perceber que se reconhece a existência de uma relação entre o indivíduo e a Organização (ou o empregador), a interpretação do trabalhador acerca daquilo que acontece nessa relação e que essa interpretação se traduz nos seus comportamentos. Verifica-se, nomeadamente, que quando o trabalhador não goza de autonomia e o nível de rotina é elevado a sua acção encontra-se constrangida, o que vai inibir a influência das características da personalidade no seu comportamento. Vários estudos apontam que em postos onde o trabalhador goza de maior poder discricionário e a rotina das tarefas é mais reduzida, as características da personalidade possuem maior espaço para se manifestarem no comportamento (Barrick & Mount, 1993; Diefendorff et al., 2006; Gellatly & Irving, 2001). Diefendorff e colegas sugerem que esta relação ao nível da autonomia no posto depende da natureza dos comportamentos, manifestando-se essencialmente em actividades que requerem comportamentos a que os autores chamam de elevado nível: iniciativa e pro-actividade (que enquadrámos na dimensão de desempenho contextual). Weyman e Clarke (2003) verificaram que o nível de familiaridade do trabalhador com diferentes situações de risco no seu posto de trabalho (em função de experiências vividas e de conhecimento acumulado) torna esses riscos salientes ou cognitivamente acessíveis e que isso leva a que os trabalhadores possuam uma maior percepção de risco, que se poderá reflectir na sua reacção ao risco. Tett e Burnet (2003) definiram um modelo do DI onde equacionam a interacção entre o

indivíduo e a sua situação, potenciando a identificação das condições nas quais traços específicos da personalidade prevêm e explicam o DI nos diferentes postos de trabalho. Os autores consideram que o posto “ideal” (e que as pessoas procuram) é aquele que permite ao indivíduo exprimir as suas características de personalidade e essa expressão é valorizada pelos outros, daí que os indivíduos procurem tarefas, pessoas e características de trabalho que permitem expressar as suas características de personalidade, derivando daí satisfação (idem).

Após nos termos debruçado sobre os factores que influenciam o DI, importa analisar a relação entre o DI e a eficácia/desempenho, a nível individual e organizacional.

2.4. A RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL E A EFICÁCIA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

De seguida focamos as consequências do nível de eficácia do DI no indivíduo e na Organização, procurando considerar as duas dimensões de DI subjacentes ao nosso trabalho (desempenho de tarefa/desempenho contextual). A terminar, realçamos que a relação entre o DI, a eficácia do indivíduo e da Organização não é linear.

2.4.1. Consequências do Desempenho Individual

O conhecimento acerca dos aspectos específicos da eficácia que são promovidos por diferentes categorias de comportamentos que integram o DI, oferece contributos importantes para os investigadores e para os praticantes (Rego, 2002), a nível da identificação dos comportamentos que importa potenciar em contexto organizacional, a nível micro e macro. Veremos, contudo, que a relação entre o DI e o nível de eficácia do indivíduo, assim como a relação entre a eficácia do indivíduo e o nível de eficácia organizacional não é linear.

2.4.1.1. Consequências do Desempenho Individual e da eficácia no indivíduo

A literatura permite perceber que a adopção de determinados comportamentos que integram o DI tem impacto no trabalhador, nomeadamente nos seus resultados em processos de AD, na sua imagem, no desenvolvimento da carreira, no turnover e no seu nível de compromisso organizacional.

Os comportamentos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual contribuem de forma independente para os resultados na AD dos trabalhadores (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Vários autores sugerem que os supervisores levam em consideração os comportamentos de

desempenho de tarefa e de desempenho contextual ou CCO adotados pelos seus subordinados quando avaliam a eficácia desses trabalhadores (e.g., Penney & Borman, 2005; Rego, 2002; Van Scotter, 2000; Werner, 2000), uma premissa que tem recebido amplo suporte empírico (e.g., MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Orr et al., 1989; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Podsakoff et al., 2000; Werner, 1994). Verifica-se ainda que quando os trabalhadores exibem um nível baixo de eficácia no desempenho de tarefa a sua avaliação na dimensão de desempenho contextual é prejudicada e que à medida que o seu nível de desempenho de tarefa aumenta, aumenta também o nível em que os comportamentos contextuais são tidos em consideração na AD (Werner, 2000). Numa meta-análise de artigos que incluíam no total 168 amostras independentes (N=51,235 indivíduos), Podsakoff, Whiting, Podsakoff e Blume (2009) verificaram que a frequência de adoção de CCO estava positivamente associada aos resultados nas AD e que essa associação era relativamente mais forte entre os CCO e a AD do que entre o desempenho de tarefa e a AD. Podsakoff e Mackenzie (1994) verificaram que o comportamento de “ajuda” tinha mais impacto (positivo) nas AD realizadas pelos supervisores do que os comportamentos de “virtude cívica” e “desportivismo”. E Van Scotter (2000) verificou que os trabalhadores que exibiam mais comportamentos de desempenho contextual em Organizações onde esse tipo de comportamento era valorizado, experimentavam níveis mais elevados de satisfação no trabalho e de compromisso organizacional.

A literatura também sugere que o desempenho contextual/CCO está associado às recompensas dos trabalhadores. Podsakoff e colegas (2000) analisaram quatro estudos experimentais que manipularam o nível de desempenho de tarefa e contextual e procuravam identificar o nível de impacto do feedback da eficácia desse desempenho nas decisões dos sujeitos a nível de recompensas. Os autores apontam que esses estudos permitem perceber que o nível de eficácia global (i.e., considerando a dimensão de desempenho de tarefa e contextual) influencia as decisões dos gestores a nível de salários, recompensas e promoção dos trabalhadores. A meta-análise de Podsakoff e colegas (2009) corrobora a relação entre a frequência de adoção de CCO e as recompensas, relação essa que é, contudo, mais forte a nível das recomendações de atribuição de recompensas, do que a nível das reais recompensas recebidas pelos trabalhadores (o que sugere que as recomendações feitas nem sempre se concretizam). Podsakoff e colegas (2009) sugerem que, havendo um conjunto de trabalhadores com níveis idênticos de desempenho de tarefa, os trabalhadores que adotem níveis mais elevados de desempenho contextual ou CCO terão mais oportunidades de participar em acontecimentos de formação avançada, terão acesso a maior autonomia no posto e maior probabilidade de manter o seu posto de trabalho em alturas de dificuldades na Organização. E Park e Sims (1989) observaram que indivíduos que adoptavam CCO

tenham maior probabilidade de serem promovidos e que aqueles que não adoptavam esse tipo de comportamentos nem eram considerados para posições de gestão. Isso sugere que a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO é, para os gestores, um indicador do potencial de gestão dos subordinados.

A nível do turnover, a investigação aponta uma relação negativa entre a frequência de adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO e as intenções de turnover (Podsakoff et al., 2009) e o turnover real dos trabalhadores (Podsakoff et al., 2009; Van Scotter, 2000), assim como com o absentismo (Podsakoff et al., 2009). Mackenzie, Podsakoff e Ahearne (1998) observaram uma relação negativa entre uma medida objectiva do desempenho de papel⁵⁸ e o turnover de trabalhadores numa Organização de seguros. Contudo, Podsakoff e colegas (2009) alertam que a fonte junto de quem se recolhe os dados influencia a relação entre a frequência de adopção de comportamentos de tarefa e contextuais (ou CCO) e os resultados na AD, no turnover e nas recompensas. Quando os resultados da AD e da frequência de adopção de comportamentos do DI (desempenho de tarefa, comportamentos contextuais dirigidos à Organização e comportamentos contextuais dirigidos aos trabalhadores) são obtidos junto de uma única fonte (e.g., o supervisor) a relação revela-se mais forte do que quando os dados são obtidos de fontes distintas, especialmente entre o desempenho contextual e a AD.

Apesar da literatura demonstrar que os gestores ponderam a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO e de desempenho de tarefa quando tomam diversas decisões relacionadas com os trabalhadores (e.g., AD, recompensas), Podsakoff e colegas (2000) salientam que falta ainda compreender as razões subjacentes a esses processos. Quando nos debruçamos sobre o processo subjacente à acção verificamos que a teoria da gestão de impressões sugere que o indivíduo procura gerir as impressões que os outros possuem acerca dele. Especificamente, Bolino (1999) sugere que a adopção de comportamentos de desempenho contextual tem impacto na imagem do trabalhador que os adopta, que passa a ser visto enquanto um bom cidadão organizacional. A investigação que demonstra que os supervisores consideram a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO na AD (e.g., MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991) e nas decisões de recompensas (e.g., Podsakoff et al., 2000) tem sido interpretada enquanto evidência da relação entre esses comportamentos e a imagem que se forma acerca do trabalhador. Efectivamente, Eastman (1994) verificou que os trabalhadores que eram percebidos enquanto bons cidadãos recebiam maiores recompensas do que os trabalhadores que eram percebidos enquanto manipuladores (de impressões), oferecendo evidência que as atribuições que o supervisor realiza dos

⁵⁸ Considerando o total de comissões de venda, o número de seguros vendidos por ano e a percentagem conseguida de vendas.

comportamentos do trabalhador influenciam a relação entre a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO e a imagem do trabalhador enquanto um bom cidadão organizacional (Bolino, 1999).

2.4.1.2. Consequências do Desempenho Individual e da eficácia do indivíduo na Organização

O impacto do DI e da eficácia dos indivíduos e dos grupos/equipas na eficácia organizacional⁵⁹ é uma relação assumida pela literatura, mas pouco estudada (Hartog et al., 2004; Podsakoff et al., 2000).

A literatura acerca do modelo que sistematiza o DI em desempenho de tarefa/desempenho contextual tem focado, principalmente, a relação entre o desempenho contextual e a eficácia do grupo e da Organização. Esta associação tem sido, aliás, o principal motor do interesse em redor dos comportamentos de desempenho de tarefa e desempenho contextual/CCO (Podsakoff et al., 2009; Rego, 2002). A premissa que os comportamentos desta natureza potenciam a eficácia da Organização encontra as suas raízes principalmente no trabalho de Katz e Kahn (1987)⁶⁰, que aponta que a exibição de comportamento inovador e espontâneo, ou seja, um «desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais» (idem, p. 362) é necessário para a eficácia organizacional. No mesmo sentido, Smith e colegas (1983, p. 654) sugerem que os comportamentos contextuais «lubrificam a máquina social da Organização [e] providenciam-lhe a flexibilidade necessária para trabalhar sob condições inesperadas». Os comportamentos de persistência, esforço, concordância e auto-disciplina beneficiariam a eficácia dos actores organizacionais (trabalhadores e gestores) (Motowidlo et al., 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1997) e permitiriam à Organização lidar com mudanças ambientais (Podsakoff & Mackenzie, 1997). Segundo Borman e Motowidlo (1993) todas as categorias de comportamentos contextuais são importantes para a eficácia de todas as organizações, mas os comportamentos podem ter relevância diferenciada, em função das características organizacionais. As organizações de serviços, por exemplo, terão uma necessidade especial de comportamentos contextuais no relacionamento com os clientes e na representação da Organização junto do exterior, enquanto os comportamentos de aceitação e adopção de regras e ordens e respeito pela autoridade assumem particular importância nas Organizações burocráticas.

Apesar do interesse em redor do impacto do desempenho contextual/CCO na eficácia/desempenho organizacional, essa ligação tem-se fundamentado principalmente em

⁵⁹ A Organização traduz um nível de análise superior ao nível de análise da equipa e do indivíduo.

⁶⁰ Naquela que se traduz na primeira sistematização do DI enquanto constructo multidimensional. Consultar o Capítulo I a este respeito.

argumentos teóricos (e.g., Bateman & Organ, 1983; Bolino, 1999; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997; Podsakoff et al., 2009; Rego, 2002). Para Podsakoff e colegas (2009) a investigação centrou-se principalmente nos factores potenciadores da adopção destes comportamentos, por se assumir, a priori, que esses comportamentos promovem o nível de eficácia/desempenho organizacional, sendo então importante perceber como promover a sua adopção (considerando, nomeadamente, os comportamentos dos gestores, as características dos trabalhadores e das suas tarefas).⁶¹ O estudo empírico da relação entre a adopção de comportamentos contextuais e a eficácia/desempenho organizacional permaneceu, assim, em segundo plano (Bolino, 1999; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000; Organ & Ryan, 1995), uma situação que se deve também ao facto desse estudo ser de difícil natureza e concretização, na medida em que a definição de eficácia/desempenho organizacional é complexa e não reúne consenso, como vimos. É ainda difícil recolher dados a nível organizacional (Podsakoff et al., 2009) e estudar a sua relação ao longo do tempo com diferentes factores, entre os quais a eficácia do desempenho contextual. Consequentemente, não existe uma clara compreensão das consequências dos comportamentos desta natureza no indivíduo, no grupo/equipa e na Organização (Hartog et al., 2004; Organ & Ryan, 1995; Van Scotter, 2000) e quais os factores que influenciam essa relação (Hanson & Borman, 2006; Podsakoff et al., 2000). Rego (2002) salienta que os estudos que têm procurado demonstrar a relação entre o desempenho contextual/CCO e o desempenho/eficácia organizacional têm recorrido a diferentes medidas subjectivas e objectivas do desempenho organizacional na forma de auto-avaliação e hetero-avaliação, têm recolhido dados junto de organizações de natureza distinta (i.e., serviços e indústria) e não se debruçam sobre todas as categorias de comportamentos de desempenho contextual/CCO identificadas. Contudo, percebe-se uma tendência geral de suporte da relação entre estes comportamentos e a eficácia nos vários trabalhos transversais que têm procurado percebê-la (Rego, 2002; Werner, 2000).

Um dos primeiros trabalhos a analisar a relação entre os CCO e a eficácia do grupo ou da Organização terá sido o de Karambayya (1990), que verificou que os trabalhadores que se inseriam nas unidades com desempenho mais elevado (medido subjectivamente) adoptavam mais frequentemente CCO. Contudo, os autores têm apontado as várias limitações subjacentes a este estudo (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000), nomeadamente o facto de ter recorrido a medidas subjectivas de doze organizações diferentes, sendo possível que os diferentes avaliadores dessas unidades usassem critérios distintos ao avaliar a eficácia/desempenho.

⁶¹ Como vimos anteriormente neste Capítulo, ao abordar alguns dos factores antecedentes do DI, nomeadamente no que se refere à dimensão de desempenho contextual.

Rego (2002) verificou que agências de seguros onde a frequência de adopção de CCO⁶² era mais elevada exibiam níveis mais elevados de eficácia organizacional, medidos com recurso a indicadores objectivos e subjectivos. E Podsakoff, Ahearne e Mackenzie (1997) estudaram a relação entre os comportamentos “ajuda”, “desportivismo” e “virtude cívica” e a qualidade e a quantidade do desempenho em grupos de trabalho de uma mesma Organização. A eficácia/desempenho do grupo foi avaliada com medidas objectivas produzidas pela Organização, a nível de quantidade (quantidade de papel produzido) e de qualidade (quantidade de papel rejeitado) e a adopção dos comportamentos contextuais/CCO estudados foi medida junto dos elementos desses grupos. Verificaram que o “desportivismo” estava positivamente associado à quantidade do trabalho, mas não estava associado à sua qualidade. O comportamento de “ajuda” estava positivamente associado à quantidade do trabalho e negativamente associado à qualidade do trabalho (percentagem de papel produzido e rejeitado). Por fim, o comportamento de “virtude cívica” não estava relacionado com a quantidade nem com a qualidade do trabalho. Os autores concluem que estes dados apoiam a premissa que os CCO no geral estão relacionados com a eficácia do grupo, mais a nível da quantidade do que da qualidade do trabalho.

Podsakoff e colegas (1997) consideram que a adopção de comportamentos de “ajuda” entre os trabalhadores liberta o gestor de actividades de apoio aos trabalhadores a nível do trabalho, ficando assim mais disponível para realizar tarefas mais produtivas, relacionadas com o planeamento, resolução de problemas e análise organizacional. Hui, Law e Chen (1999) colocam ainda a possibilidade de existirem comportamentos extra-papel especificamente dirigidos aos gestores, cuja adopção poderia promover o desempenho do gestor e, no seu agregado, eventualmente, promover a eficácia da Organização. A literatura também sugere que a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO permite libertar recursos organizacionais. A adopção de comportamentos de “ajuda” em relação a novos trabalhadores, ensinando-lhes como realizar o trabalho, ou ajudar um colega que está atrasado numa tarefa urgente quando já se realizou as próprias tarefas, permitiria à Organização libertar recursos, nomeadamente a nível de tempo. Uma vez disponíveis, esses recursos poderiam ser utilizados em outras actividades, o que levaria, consequentemente, a um aumento no nível de eficácia/desempenho organizacional (Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Borman e Motowidlo (1993) consideram que os comportamentos de “ajuda”, “cooperar” e “mostrar cortesia” são particularmente importantes em Organizações que funcionam na base do trabalho de equipa. Os comportamentos interpessoais de ajuda, consideração e cooperação apoiam

⁶² Os comportamentos de cidadania organizacional focados a “harmonia interpessoal” (cortesia), a “conscienciosidade”, a “iniciativa”, a “identificação com a Organização” e a “orientação para os clientes”.

o contexto social e motivacional no âmbito do qual se desenvolve o trabalho (Mohammed, Mathieu, & Bartlett, 2002), pelo que permitem reduzir conflitos entre os membros organizacionais e facilitam a coordenação e o controlo organizacional (Bolino, 1999; Borman & Motowidlo, 1993; Smith et al., 1983; Van Scotter, 2000). A coesão do grupo em organizações onde o nível de formalização não é demasiado elevado e o líder trabalha perto da equipa está associada à adopção de comportamentos de “altruísmo” (comportamento de ajuda dirigido aos outros) (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Podsakoff e colegas (1996) sugerem que a coesão da equipa pode promover a interdependência na equipa, encorajando os trabalhadores a contactarem-se mais frequentemente e a evitarem problemas entre si. Podsakoff e MacKenzie (1997) e Podsakoff e colegas (2009) verificaram que a adopção de comportamentos contextuais no grupo⁶³ na forma de apresentação de sugestões, partilha de informação, etc., fortalece as relações, reforçando a coesão do grupo. Estes comportamentos estão positivamente associados ao nível da eficácia/desempenho dessa equipa, uma relação que se revela mais forte quando a eficácia é avaliada com medidas subjectivas do que quando é avaliada com medidas objectivas. Verificaram ainda uma relação positiva entre a frequência de adopção de CCO e o nível de satisfação dos clientes e uma relação negativa com o turnover na equipa. Bolino (1999) e Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) verificaram ainda que o desempenho contextual promove o desenvolvimento de um ambiente de trabalho agradável. Isso tem efeito na atracção e retenção de trabalhadores importantes para a Organização, uma vez que trabalhadores com competências elevadas tendem a valorizar equipas de trabalho unidas (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

A nível da relação entre a Organização e o seu ambiente, Podsakoff e colegas (1997) sugerem que a adopção de comportamentos de “virtude cívica”, ou seja, tolerar mudanças sem “queixumes”, facilita a adaptação dos trabalhadores às mudanças no seu ambiente de trabalho. E Podsakoff e colegas (2009) sugerem que a frequência de adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO poderá ter impacto na retenção de clientes e na criatividade do grupo.

Apesar da literatura apontar a associação positiva entre os comportamentos de desempenho contextual/CCO e a eficácia do indivíduo e da Organização, alguns autores sugerem que esses comportamentos também podem ter consequências negativas ou disfuncionais. O conhecimento acerca destas consequências negativas ainda se encontra subdesenvolvido (Bolino & Turnley, 2005), mas é já possível encontrar algum suporte nesse sentido, tanto a nível individual como organizacional.

⁶³ Ou seja, comportamentos que são dirigidos aos elementos do grupo.

Ao avançarem com a sistematização desempenho de tarefa/desempenho contextual Borman e Motowidlo (1993) sugeriram que a adopção extrema de alguns comportamentos de desempenho contextual se poderia revelar prejudicial para a Organização. Referindo-se ao comportamento de “seguir regras e procedimentos organizacionais”, os autores sugeriam que a sua adopção em excesso por todos os trabalhadores poderia inibir o aparecimento de importantes sugestões e inovações. Consequentemente, as organizações deveriam equilibrar a promoção de diferentes comportamentos contextuais, uma vez que alguns quando levados ao extremo poderão inibir o desenvolvimento organizacional. Da mesma forma, Lam e colegas (1999) sugerem que a frequência demasiado elevada de CCO (extra-papel) pode ser negativa para a Organização, se essa adopção prejudicar o núcleo principal do trabalho.⁶⁴

Um dos primeiros estudos que demonstrou que a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO pode ter impacto negativo foi desenvolvido por Podsakoff e Mackenzie (1994), que procuravam perceber a relação entre a frequência de adopção dos comportamentos de “ajuda”, “virtude cívica” e “desportivismo” (usando medidas subjectivas) e a eficácia/desempenho de 116 agências de seguros (medida através de um índice global de vendas de cada agência, uma medida objectiva). Os resultados apontaram que esses comportamentos tinham um impacto substancial na eficácia/desempenho das agências, mas que os comportamentos de “ajuda” tinham impacto negativo na eficácia da Organização, apesar do seu impacto positivo no indivíduo. Para explicar este resultado inesperado do comportamento de “ajuda”, os autores recorreram a factores contextuais. Fizeram notar que o sector de actividade estudado (agências de seguros) regista um elevado nível de turnover, observando-se que 45% dos trabalhadores do sector abandona o posto durante o seu primeiro ano de trabalho. Efectivamente, a média de antiguidade dos trabalhadores na amostra estudada era baixa (5,29 anos). Possivelmente, os trabalhadores inexperientes que recebiam a ajuda dos trabalhadores que exibiam desempenho contextual abandonavam a Organização antes que o comportamento contextual dos colegas pudesse ter impacto positivo na Organização. Isso sugere que o comportamento de “ajuda” a curto prazo pode ter impacto negativo na eficácia, mas que a longo prazo pode ter um impacto positivo. Ou seja, é necessário tempo para que se dê a rentabilização dos comportamentos contextuais (Cunha et al., 2003; Rego, 2002). Para além disso, os trabalhadores da amostra estudada por Podsakoff e Mackenzie (1994) eram recompensados com base no seu nível de produtividade individual (número de vendas de seguros), sem se considerar a eficácia do grupo ou da Organização, um sistema de compensação que desincentiva a adopção de CCO/desempenho contextual (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff & Mackenzie,

⁶⁴ O que poderá acontecer, por exemplo, com trabalhadores inexperientes, que ainda não dominam o núcleo central de comportamentos inerentes ao seu posto de trabalho.

1994). Podsakoff e colegas (2000) sugerem que se uma parte do salário do indivíduo for determinada pelo esforço do grupo é possível que se promova a adopção de CCO dirigidos aos elementos do grupo. Concluindo, o estudo de Podsakoff e Mackenzie (1994) demonstra que o efeito do DI na eficácia/desempenho não é linear e aponta a necessidade de se adoptar uma perspectiva contingencial no estudo dessa relação, postura que é, aliás, defendida por vários investigadores (e.g., Podsakoff & Mackenzie, 1997; Rego, 2002).

Organ e Ryan (1995) também sugeriram a possibilidade da adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO resultar em consequências negativas para o trabalhador, referindo que estes comportamentos poderiam implicar stress e sobrecarga de trabalho para o indivíduo que os adopta. Num estudo que oferece suporte ao raciocínio de Organ e Ryan, Bolino e Turnley (2005) encontraram evidência dos custos pessoais associados à frequência de adopção de comportamentos de “iniciativa individual”⁶⁵ em noventa e oito casais que possuíam um elevado nível de formação e salário. Os autores verificaram que a frequência de adopção desses comportamentos estava associada a níveis mais elevados de sobrecarga de trabalho nos sujeitos, assim como o stress no trabalho e conflito trabalho-família⁶⁶.

Um outro aspecto que importa considerar acerca do impacto dos comportamentos de desempenho contextual/CCO na eficácia organizacional⁶⁷ é que esse impacto se dá considerando o conjunto de comportamentos adoptados ao longo do tempo (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Isso significa que é o conjunto da adopção de vários tipos de comportamentos de desempenho contextual/CCO por várias pessoas e ao longo do tempo que promove a eficácia organizacional. Especificamente no que se refere aos comportamentos de “ajuda”, é necessário que o prejuízo na eficácia de quem dá a ajuda (i.e., quem adopta este comportamento contextual) seja inferior ao aumento na eficácia do indivíduo que recebe a ajuda (Podsakoff & Mackenzie, 1994). Importa ainda considerar a *qualidade* do comportamento (Podsakoff & Mackenzie, 1997). O impacto do comportamento “virtude cívica” na quantidade do desempenho pode resultar da qualidade (i.e., boa ou má) das sugestões feitas ou da natureza da participação (i.e., boa ou má) dos elementos do grupo (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Isto significa que os comportamentos podem não ter o impacto pretendido por quem os adopta e que nem sempre é melhor adoptar um comportamento

⁶⁵ Desenvolver o trabalho num nível superior ao esperado. Pode incluir ir à Organização aos fins-de-semana, permanecer no trabalho depois do horário ou voluntariar-se para projectos especiais (Bolino & Turnley, 2005). Este comportamento é paralelo à categoria de comportamento de desempenho contextual “persistir” e ao elemento de voluntariar-se na categoria de comportamento “iniciativa”, de Coleman e Borman (2000).

⁶⁶ Esta relação era influenciada pelo sexo, sendo mais forte no sexo feminino do que no sexo masculino, apesar das mulheres não apresentarem níveis mais elevados de conflito trabalho – família.

⁶⁷ E individual, como vimos.

de ajuda do que a sua ausência, pois uma sugestão que não seja proveitosa poderá prejudicar a eficácia do grupo, em vez de a beneficiar.

Actualmente, as organizações estão a procurar recrutar trabalhadores transversais, ou seja, trabalhadores que revelem possuir a capacidade de adoptar comportamentos que traduzam a dimensão de desempenho contextual (Podsakoff et al., 2009) e requerem progressivamente que os trabalhadores se esforcem mais, trabalhem mais horas e sejam mais acessíveis (Bolino & Turnley, 2005). Contudo, requerer aos trabalhadores que adoptem comportamentos contextuais e associá-los formalmente a recompensas, pode eventualmente fomentar a competitividade entre os trabalhadores, inibindo, paradoxalmente, comportamentos de ajuda e cooperação (Borman & Motowidlo, 1993). Para além disso, a valorização e recompensa formal desses comportamentos requer que os trabalhadores sejam informados e recebam apoio no sentido de compreender o sentido desses comportamentos no âmbito do seu posto de trabalho. A literatura acerca da gestão de impressões sugere que exigir que os trabalhadores adoptem comportamentos de desempenho contextual/CCO pode perturbar a adopção natural destes comportamentos e promover processos de gestão de impressões. Importa ainda ter em mente as consequências pessoais associadas aos comportamentos dessa natureza. Bolino e Turnley (2005) sugerem que a pressão das organizações para os trabalhadores adoptarem mais comportamentos de desempenho contextual pode ter implicações na própria sociedade, na medida em que os indivíduos têm menos tempo para se envolverem na sua família e nas suas comunidades. A associação de consequências positivas e negativas ao desempenho contextual aponta a necessidade de se perceber como é que os trabalhadores gerem os dois lados destes comportamentos, ou seja, os «custos e benefícios» da sua adopção (Bolino & Turnley, 2005, p. 745), principalmente a nível pessoal (e.g., tempo em família versus recompensas económicas). Os trabalhadores dos nossos dias são os mais qualificados de sempre, possuem expectativas mais elevadas acerca do significado a encontrar no trabalho e da possibilidade de participação nas decisões de Organização. Têm necessidade de serem tratados com justiça e respeito e preocupam-se com os efeitos das exigências do trabalho e das horas de trabalho na sua família e vida pessoal. Paralelamente, a Organização apresenta-lhes expectativas de eficácia mais elevadas (Burke & Cooper, 2006). Há que reflectir em que medida estas novas exigências, que quebram limites outrora definidos, requerem um conjunto de comportamentos aos trabalhadores que dão origem a novos conflitos de papéis ou agudizam os já existentes.

2.4.2. Natureza da relação entre o Desempenho Individual, a eficácia/desempenho do indivíduo e da Organização

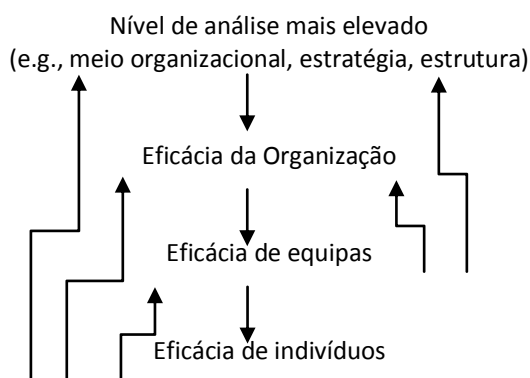
Uma premissa que reúne consenso entre os investigadores é a de que o DI do trabalhador influencia a eficácia/desempenho do indivíduo e da Organização, mas que é apenas um dos elementos que a determinam (e.g., Borman, 1992; DeNisi, 2000; Motowidlo et al., 1997). Variáveis de nível organizacional, tais como a estrutura, a tecnologia e a estratégia organizacional representam constrangimentos na eficácia dos indivíduos, dos grupos/equipas e da Organização (DeNisi, 2000), assim como a formação, as características da tarefa, o clima psicológico ou o fluxo de trabalho (Kreitner & Kinicki, 1998). Estes constrangimentos sob a eficácia/desempenho exigem que se procure compreender o contexto organizacional onde se dá o DI (DeNisi, 2000). O estudo da relação entre o DI do indivíduo e a eficácia é dificultado com o facto da maior parte da investigação focar a quantidade de comportamentos contextuais adoptados (principalmente através de cotações), o que complica a compreensão das consequências dos comportamentos que se integram nesta dimensão do DI (Hanson & Borman, 2006).

Referimos anteriormente que a eficácia do trabalhador não é resultado apenas do seu DI (Borman, 1992). March e Sutton (1997) apontam que a obtenção de resultados elevados no processo de AD pode reforçar a auto-confiança do indivíduo e levar a que ele seja tratado de forma positiva pelos outros na Organização, ou seja, experiências positivas na Organização deverão contribuir para futuras experiências positivas. De forma análoga, resultados baixos na AD podem ter um efeito contrário no indivíduo. As recompensas associadas ao nível de desempenho da Organização podem ainda depender dos recursos da Organização. O trabalhador pode exibir um desempenho de nível elevado e a Organização não possuir verbas para atribuir recompensas, o que implica que a sua eficácia não se associe a essas consequências não em virtude da eficácia em si, mas em virtude dos recursos da Organização.

No estudo acerca das organizações, a eficácia/desempenho surge, regra geral, enquanto variável dependente (March & Sutton, 1997). Contudo, a eficácia organizacional elevada é, muitas vezes, o requisito para se introduzir melhoria na eficácia a nível individual. Uma elevada eficácia organizacional pode permitir que se alcance a flexibilidade e os fundos necessários a intervenções que permitam melhorar o nível de eficácia dos indivíduos, nomeadamente com recurso a sistemas de gestão de RH (DeNisi, 2000) ou a novas tecnologias. Os investigadores assumem frequentemente uma relação de causalidade directa entre a eficácia individual e o nível organizacional (March &

Sutton, 1997)⁶⁸, mas a relação entre os diferentes níveis de eficácia é complexa e implica influências mútuas (DeNisi, 2000; Hartog et al., 2004), conforme a Figura 2 procura demonstrar.

Figura 2. As influências mútuas da eficácia/desempenho (baseado em DeNisi, 2000)



Há ainda factores que condicionam a influência do nível de eficácia do indivíduo na eficácia da Organização de forma mais directa do que outros. Debruçando-nos especificamente sobre o desempenho contextual, Podsakoff e colegas (2009) observaram que a frequência de adopção de CCO tinha uma relação mais forte com a produtividade, a eficiência e a redução de custos do que com os lucros. Os autores apontam que a quantidade, a eficiência e a redução de custos são mais afectados pelo nível de DI dos trabalhadores do que os lucros da unidade, que são influenciados, a par dos comportamentos dos trabalhadores, pela dinâmica do mercado e por factores económicos que ultrapassam o controlo do trabalhador.

Lambert (2000) refere que as atitudes do trabalhador em relação ao trabalho (e.g., satisfação, percepção de justiça e compromisso) estão pouco relacionadas com a produtividade, mas muito relacionadas com os comportamentos extra-papel, o que reforça a ideia de complexidade na relação entre o DI e a eficácia organizacional. Um outro factor que pode influenciar a relação entre o comportamento “ajuda” e a quantidade do desempenho são as tecnologias utilizadas para realizar o trabalho (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000). Tecnologias que exigem a interdependência dos trabalhadores requerem a cooperação no grupo para que se concretize o trabalho, mas quando as tecnologias não exigem essa interdependência (como na área dos seguros do estudo de Podsakoff e MacKenzie, 1994) esses comportamentos perdem pertinência (Podsakoff et al., 2000). Percebe-se, assim, que para alterar a eficácia da Organização não é sempre suficiente alterar a eficácia ao nível individual (DeNisi, 2000). Nesta discussão importa, ainda, considerar a

⁶⁸ A assunção de causalidade entre estes dois níveis de análise (três, se considerarmos o nível grupal/equipa) é também o reflexo das pressões a que os investigadores estão sujeitos. Apesar do reconhecimento geral das limitações no estudo dessa causalidade, a proposta de estratégias (baseadas na assumpção de causalidade) para as organizações aumentarem o seu desempenho é uma forma dos investigadores legitimarem a sua acção (March & Sutton, 1997).

dimensão temporal. Um nível de eficácia organizacional abaixo do requerido pode promover na Organização a adopção de mecanismos que permitam corrigir a situação e controlar a experimentação, aumentando a possibilidade de sucesso no futuro (March & Sutton, 1997). Apesar dessa estratégia a médio prazo ter impacto positivo na eficácia organizacional, o seu impacto a longo prazo pode ser negativo, se a Organização não for capaz de se adaptar. Percebe-se, assim, que a eficácia da Organização em diferentes momentos também influencia a sua eficácia futura.

Os argumentos teóricos a favor da relação entre os comportamentos de desempenho contextual/CCO e a eficácia organizacional (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo et al., 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997) sugerem uma causalidade subjacente às correlações entre a frequência de adopção de comportamentos de desempenho contextual ou de CCO e o nível de eficácia organizacional ou de grupo. O facto dos comportamentos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual influenciarem os resultados na AD e outros resultados a nível individual, sugere que os avaliadores percebem que a adopção de comportamentos contextuais influencia a eficácia organizacional e que esses comportamentos são considerados enquanto uma parte importante da contribuição do trabalhador para a Organização (Podsakoff et al., 2009). Na medida em que as avaliações de desempenho visam assinalar o contributo de cada trabalhador para a concretização dos objectivos organizacionais, e que os comportamentos contextuais são considerados no momento de avaliar o contributo do trabalhador, alguns autores assumem que isso significa que os comportamentos contextuais influenciam a eficácia organizacional (e.g., Penney & Borman, 2005). Contudo, ponderar a adopção de comportamentos de desempenho contextual ao realizar a AD significa que os supervisores valorizam esses comportamentos, mas não significa automaticamente que estes comportamentos influenciam a eficácia organizacional (Rego, 2002). Num estudo que comparou o efeito dos CCO nas AD dos indivíduos e na eficácia da Organização conforme avaliado pelos gestores, Podsakoff e MacKenzie (1994) verificaram que os gestores tendem a sobrevalorizar o efeito do comportamento de “ajuda” e a subvalorizar o efeito do comportamento de “virtude cívica” na eficácia organizacional. Esta diferenciação poderia dever-se aos gestores não perceberem o impacto desses comportamentos na eficácia ou os gestores valorizarem os CCO que mais influenciam a sua própria eficácia. Baseando-se neste resultado, Podsakoff e colegas (2000) realçam a importância de perceber se o impacto de diferentes comportamentos de desempenho contextual/CCO é idêntico.

A natureza não experimental, correlacional, dos estudos que apontam a correlação entre o desempenho contextual/CCO e a eficácia do grupo/equipa e da Organização levanta a hipótese de uma relação causal inversa, com o nível de eficácia a provocar a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO (Podsakoff et al., 2009). Podsakoff e MacKenzie (1997, p. 145/146)

sugerem que «grupos com elevado desempenho indiquem que adoptam um elevado número de comportamentos de cidadania organizacional, não porque os adoptem realmente, mas porque as suas teorias implícitas do desempenho sugerem que os elementos de grupos com desempenho elevado ajudam-se uns aos outros, são bons desportistas⁶⁹ e exibem virtude cívica». Bachrach, Bendoly e Podsakoff (2001) oferecem evidência desta relação, num estudo experimental com noventa e cinco grupos onde manipularam a natureza do feedback da eficácia/desempenho do grupo (negativo, neutro e positivo). Os autores verificaram que os membros dos grupos que recebiam feedback positivo tendiam a identificar que o seu grupo⁷⁰ adoptava mais comportamentos de “ajuda” e de “virtude cívica”, em comparação com os membros dos grupos que recebiam feedback negativo acerca do seu desempenho. A percepção de adopção desses comportamentos no grupo aumentava à medida que o feedback recebido pelos sujeitos ia de negativo a neutro e a positivo. Consequentemente, Bachrach e colegas (2001) sugerem que a relação que os estudos têm descrito entre a adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO e a eficácia do grupo e da Organização pode reflectir as teorias implícitas que os elementos do grupo possuem acerca da relação entre esses comportamentos e a eficácia/desempenho, em vez de reflectirem efectivamente uma relação causal. O estabelecimento de uma relação causal entre o desempenho contextual/CCO e o nível de eficácia requer a realização de estudos longitudinais com recolha de indicadores de eficácia/desempenho organizacional (correlacionando com o desempenho de tarefa e o desempenho contextual), observações de desempenho, entre outras medidas. Podsakoff e colegas (2009) realizaram uma meta-análise onde compararam o nível de eficácia de unidades de trabalho/equipas em (a) estudos que mediam num primeiro momento a frequência de adopção dos CCO e posteriormente mediam a eficácia da unidade e em (b) estudos que seguiam um design correlacional. Verificaram que a correlação entre a frequência de adopção de CCO (dirigidos aos outros e à Organização) e o nível de eficácia de unidades de trabalho/equipas era mais forte em estudos que num primeiro momento mediam a frequência de adopção dos CCO e posteriormente mediam a eficácia da unidade do que nos estudos correlacionais. Apesar da natureza da relação entre o desempenho contextual e a eficácia ainda não estar clara, este trabalho oferece alguma evidência da causalidade entre a frequência de adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO e a eficácia.

⁶⁹ Disponibilidade para tolerar condições pouco favoráveis sem se queixar (Podsakoff et al., 2009).

⁷⁰ Os participantes avaliavam a adopção dos comportamentos a nível do grupo e não a nível individual.

2.5. RESUMO

Este Capítulo debruçou-se sobre a diferenciação entre DI e desempenho/eficácia e procurou identificar os factores que, segundo a literatura, influenciam a adopção de diferentes comportamentos que integram o DI, assim como as consequências desses comportamentos no indivíduo e na Organização.

Procurámos clarificar a diferença entre o DI (conjunto de comportamentos que têm impacto na eficácia) e a eficácia/desempenho. Analisando a noção de eficácia à luz da perspectiva avaliativa, percebemos que se enfatiza a concretização dos objectivos subjacentes à actividade do indivíduo e a concretização dos objectivos da Organização. Mas apesar dessa enfase nos “objectivos”, as investigações que se inserem nesta perspectiva do DI recorrem a diferentes medidas da eficácia individual e organizacional, o que demonstra que a definição de eficácia subjacente a esses estudos é mais ampla do que se poderia pensar. Percebemos, ainda, que apesar da eficácia organizacional ser função da eficácia de indivíduos e de grupos/equipas, ela é, regra geral, mais do que a simples soma da eficácia desses indivíduos e grupos/equipas (DeNisi, 2000), reflectindo não só o contributo do indivíduo, mas também factores que não estão sob o seu controlo, nomeadamente o nível de feedback que este recebe do seu supervisor (Borman, 1992). Os investigadores defendem que a definição de eficácia organizacional deve ser abrangente e ir para além dos critérios financeiros, incluindo, nomeadamente, aspectos relacionados com os clientes, trabalhadores e a melhoria de processos (Podsakoff et al., 2000).

Da revisão realizada acerca da perspectiva sócio-cognitiva do comportamento, percebemos que, tal como Steers e Porter (1979) já haviam realçado, o comportamento é movido por forças energéticas, que determinados factores do ambiente despoletam a energia do indivíduo para a acção e que este é orientado por uma intenção. O indivíduo dá início à acção quando compreende que para alcançar algo é necessário agir em determinado sentido (London & Mone, 1999). A energia que despoleta o seu comportamento pode ser consciente, mas também inconsciente (Bolino, 1999; Leary & Kowalski, 1990) e pode assumir diferentes formas, nomeadamente, intenções (implementar algo, concretizar objectivos ou respeitar valores pessoais), auto-percepção (competências percebidas), avaliações de situações, imagens pretendidas, etc. (Bandura, 2001; Bolino, 1999; Leary & Kowalski, 1990; London & Mone, 1999). A dimensão sócio-cognitiva da energia que despoleta e orienta o comportamento parece clara, na medida em que antes da acção, mas também no seu decorrer, o indivíduo recorre a informação que tem sentido para si ou à qual ele atribui sentido, seja essa informação acerca de si mesmo e das suas intenções, seja acerca do ambiente. Subjacente ao comportamento encontra-se um planeamento (intencionalidade e a premeditação enquanto funções básicas do indivíduo agente activo, Bandura, 2001), que pode ocorrer mais perto ou longe da acção.

Ao longo dos acontecimentos, o indivíduo realiza processos de auto-regulação (Bandura, 2001; Gollwitzer, 1999; Leary & Kowalski, 1990), que lhe permitem verificar se se está a aproximar dos objectivos pretendidos e se é necessário implementar medidas correctivas de modo a lidar com imprevistos ou obstáculos que vão surgindo. É para nós claro que a existência de intenção (e planeamento) na acção e o facto dessa intenção orientar o comportamento do indivíduo, em conjunto com as crenças e as acções daqueles que o rodeiam (Bandura, 2001; Bolino, 1999; Leary & Kowalski, 1990), realçam a importância de se procurar perceber quais são as intenções ou razões que se associam ao DI dos dirigentes da APP, adoptando-se uma perspectiva sociocognitiva que enfatiza a importância das interpretações e intenções dos indivíduos no seu comportamento e, especificamente, no seu DI.

A literatura que se debruça sobre os comportamentos contextuais adoptados pelos trabalhadores tem suportado a associação positiva entre estes comportamentos e a eficácia e a meta-análise de Podsakoff e colegas (2009) sugere que os gestores devem encorajar e potenciar a adopção destes comportamentos. Contudo, importa notar as potenciais consequências negativas destes comportamentos e procurar compreender melhor as possíveis consequências distintas das várias categorias de comportamentos de desempenho contextual/CCO (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000).

CAPÍTULO III

O DIRIGENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

«the difference between task and contextual performance is not as straightforward for managerial jobs because these jobs do not contribute directly to the technical core of an organization»

(Conway, 1996, p. 313)

3.1. INTRODUÇÃO

Ao deslocarmo-nos a uma qualquer biblioteca da área das Ciências Organizacionais (e.g., Psicologia das Organizações, RH, Sociologia e afins) facilmente encontramos textos dedicados ao tema do gestor e/ou do líder, o que reflecte o interesse que este posto de trabalho suscita nos investigadores desde há muito (Tett et al., 2000; Yukl, 1989). Esse interesse deve-se, fundamentalmente, ao papel do gestor no sucesso da Organização e à complexidade inerente ao seu DI (Jaakson, Reino, & Vadi, 2004; Tett et al., 2000). As organizações têm necessidade de estar atentas aos acontecimentos internos e externos e atribuir-lhes significado, sendo aos gestores, particularmente os de topo, a quem cabe a responsabilidade principal de dar sentido a esses acontecimentos, traduzindo os significados construídos para os restantes «participantes» da Organização (Daft & Weick, 1984, p. 29). As decisões do gestor representam um ponto de referência na Organização e os seus comportamentos influenciam as atitudes e os comportamentos daqueles que se integram no sistema (Jaakson et al., 2004; Testa & Ehrhart, 2005; Van Wart, 2003). Assumimos mesmo que «a vida organizacional é uma *criação criativa* resultante de escolhas estratégicas da gestão e de outros actores organizacionais significativos»⁷¹ (Jordão, 1998, p. 7).

Neste Capítulo interessa-nos, particularmente, abordar o gestor que desenvolve a sua actividade na Administração Pública⁷² (AP), os constrangimentos da sua actividade e o seu DI. Tendo esse objectivo em mente, começamos por considerar o debate acerca da relação entre os conceitos “gestor” e “líder”, indicando a posição que adoptamos a este nível. De seguida, abordamos o desenvolvimento da literatura acerca do gestor, identificando as principais áreas que têm suscitado o interesse dos investigadores no âmbito da literatura geral ou “mainstream”⁷³, que tem focado tendencialmente o gestor que desenvolve a actividade no sector privado (Van Wart, 2003), e debruçamo-nos sobre o estudo dos comportamentos, das funções e dos papéis do gestor, a linha de estudo na qual se insere o nosso trabalho. As distinções apontadas entre o sector privado e a AP, nomeadamente a nível dos constrangimentos a que os gestores desses contextos estão sujeitos, levam-nos, posteriormente, a caracterizar o contexto da AP e a centrar a nossa atenção na literatura acerca do dirigente, ou seja, o gestor que desenvolve a sua actividade nesse contexto. Na segunda parte do Capítulo centramos a nossa atenção num modelo de DI do gestor que adopta a perspectiva avaliativa do DI, analisando-o à luz do modelo de desempenho de tarefa/contextual, apresentado no

⁷¹ Ênfase no original.

⁷² Ou Sector Público. Uma vez que esta tese foca a Administração Pública Portuguesa optamos por, desde já, privilegiar a designação de Administração Pública.

⁷³ Entende-se por literatura geral aquela que é produzida para vastas audiências, em comparação com a literatura que se debruça sobre contextos específicos (e.g., a AP).

Capítulo I.

3.1.1. Gestores, líderes e dirigentes

A relação entre os conceitos “gestor” e “líder” tem sido pautada por discussões e controvérsia (Fairholm, 2004; Jong & Hartog, 2007; Tett et al., 2000; Yukl, 1989). A actividade de gestão tem sido tendencialmente associada a “fazer as coisas de *forma* certa”, enquanto a liderança tem sido associada a “fazer *as* coisas certas” (Fairholm, 2004) e a um processo de influência interpessoal (Kreitner & Kinicki, 1998; Yukl, 1989). Referindo-se especificamente ao contexto de mudança organizacional, Nutt (1995) distingue entre a gestão estratégica e a liderança estratégica. A primeira refere-se ao processo de especificar os objectivos da Organização, as políticas que permitam alcançar esses objectivos, o âmbito da actividade da Organização e os benefícios a que accionistas, clientes, trabalhadores e a comunidade terão acesso. A liderança estratégica, por seu turno, remete para a dimensão relacional e motivacional, definindo-se liderança enquanto o processo de guiar alguém de modo a concretizar-se algo. O líder «mobiliza, inspira e recruta, procurando o compromisso que suporte um plano de acção» (Nutt, 1995, p. 64). Assim sendo, à gestão estratégia cabe definir uma nova estratégia, cuja implementação é assumida pela liderança estratégica. Segundo o mesmo autor, é a esta que cabe concretizar a mudança.

Apesar de “gestor” e “líder”, regra geral, não serem considerados equivalentes (Yukl, 1989), não existe consenso no que toca ao seu ponto de sobreposição, observando-se duas tendências principais a este respeito. A primeira tendência aponta que estes conceitos são qualitativamente díspares e mesmo mutuamente exclusivos, uma vez que aos líderes caberia influenciar o compromisso organizacional e aos gestores caberia desempenhar as responsabilidades inerentes à sua posição (e.g., planear, organizar) e exercer autoridade (Kreitner & Kinicki, 1998; Yukl, 1989). No âmbito da segunda tendência argumenta-se que “gestor” e “líder” são conceitos substancialmente coincidentes entre si, não se reconhecendo vantagem em considerar que só se pode ser um ou outro num dado momento (Yukl, 1989). Apesar de alguns autores (e.g., Kreitner & Kinicki, 1998) considerarem que a distinção entre liderança e gestão apresenta vantagens, nomeadamente, em processos de RS quando se possui a noção clara das capacidades necessárias para um desempenho elevado no trabalho⁷⁴, a investigação oferece suporte que o gestor desenvolve as actividades associadas à gestão e as que são associadas à liderança (e.g., Borman & Brush, 1993; Tett et al., 2000). Consequentemente, a investigação que aqui se apresenta adopta a perspectiva segundo a

⁷⁴ Por exemplo, definindo a priori que as competências de liderança são mais importantes do que as competências de gestão e garantindo que os candidatos seleccionados possuem as competências privilegiadas.

qual não se reconhece vantagem em considerar que gestor e líder remetem para postos mutuamente exclusivos, considerando-se antes que remetem para domínios de um mesmo DI, como procuraremos demonstrar ao longo deste Capítulo.

Uma vez que o nosso trabalho foca o DI do gestor no contexto da AP importa, ainda, considerar o termo “dirigente”, parecendo-nos mais adequado falar em dirigente público (ou administrativo), em detrimento de gestor ou líder. Esta opção prende-se com o facto da literatura da AP privilegiar a noção de “administrador” ou “executivo”, apesar de, por vezes, os autores usarem a designação “gestor” (e.g., Valle, 1999). No contexto português, na legislação que regulamenta este posto lê-se a designação dirigente⁷⁵, enquanto a literatura parece referir-se a este actor organizacional enquanto dirigente e gestor (e.g., Carapeto & Fonseca, 2005; Silveira, & Trindade, 1992). No nosso trabalho, e apoiando-nos em Allison (1980), usaremos o termo “gestão” para nos referirmos à actividade de «organização e direcção de recursos para alcançar um resultado desejado» e “dirigente de topo” para nos referirmos aos «indivíduos encarregues de gerir uma Organização inteira ou subunidades multifuncionais» (1980, p. 386).⁷⁶ Importa ainda distinguir entre este dirigente de topo e o dirigente político, que é eleito pelo povo e a quem cabe recrutar ou nomear o dirigente público de topo. O trabalhador público⁷⁷ sem funções de dirigente é aquele que, tipicamente, lida directamente com o público e desenvolve, essencialmente, funções a nível da execução.

3.2. A INVESTIGAÇÃO ACERCA DO GESTOR

Ao longo do tempo, a literatura geral tem privilegiado o estudo de diferentes aspectos acerca do gestor (ver Quadro 8). Na sua fase inicial, esse estudo remetia em grande medida para a compreensão das características de gestores e líderes, traduzida na crença de *homens excepcionais*, segundo a qual alguns homens⁷⁸ conseguiam determinar o desenvolvimento dos acontecimentos porque possuíam características excepcionais (Van Wart, 2003). No início do séc. XIX essa crença é abandonada e os estudos que se inserem nesta perspectiva procuraram compreender as *bases da liderança*, identificando as características, nomeadamente as competências, e os traços comuns a indivíduos que eram considerados líderes. Esta linha de investigação esteve particularmente activa nos anos 1930 e 1940 (Van Wart, 2003), mas não foi capaz de identificar traços que garantissem o

⁷⁵ No próprio contexto de recolha de dados, foi possível perceber que é essa a designação que os dirigentes utilizam para se referirem a si próprios, distinguindo-se dos “gestores”, que desenvolvem a actividade no sector privado.

⁷⁶ Por uma questão de exactidão, importa referir que este autor não usa a expressão “dirigente” ou “administrador” (esta última também utilizada na literatura da AP), falando antes em “gestor” da AP.

⁷⁷ No original “Street level bureaucrats” (Hicklin & Godwin, 2009).

⁷⁸ As mulheres eram, sistematicamente, negligenciadas nesta análise (Van Wart, 2003).

sucesso do gestor (Yukl, 1980), uma vez que os estudos demonstravam que traços opostos possuíam uma importância idêntica, em função do ambiente (e.g., extroversão e introversão em ambiente dinâmico versus ambiente estável). Os estudos sugeriam, assim, uma influência relativa dos traços de personalidade, em oposição a uma influência absoluta (Van Wart, 2003).

Quadro 8. Temas dominantes na literatura geral do gestor (adaptado de Van Wart, 2003)

Principal espaço temporal	Perspectiva dominante	Ênfase na literatura geral acerca do gestor
(...) – 1900	Homem excepcional	Ênfase na emergência de grandes figuras (e.g., Martin Luther King).
1900 – 1948	Traços	Ênfase nos traços e nas competências individuais do gestor.
1948 – 1980s	Contingencial	Ênfase nos constrangimentos situacionais do gestor, foco nos comportamentos numa lógica bidimensional: estrutura e relações.
1978 – (...)	Transformacional	Ênfase em líderes que criam mudanças em estruturas, processos ou em culturas: o líder carismático.
1977 – (...)	Servidor	Ênfase nas responsabilidades éticas do gestor perante clientes, seguidores, grupos de interesse. Pouca expressão na literatura geral.
1990's – (...)	Multifacetado	Ênfase na integração de perspectivas.

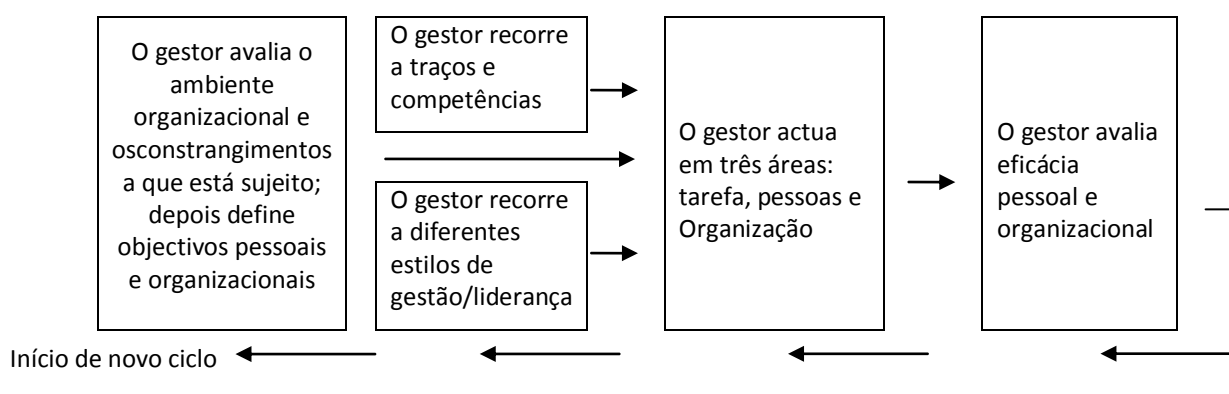
A perspectiva situacional ou contingencial do gestor emerge no final dos anos 1940, enquanto forma de ultrapassar os resultados inconsistentes na investigação acerca dos traços (Kreitner & Kinicki, 1998). Os seus objectivos prendiam-se com a compreensão da forma como os factores que caracterizam a situação do gestor afectam a sua actividade e com a identificação de padrões significativos que apoiassem a teoria e a prescrição do comportamento do gestor (Testa & Ehrhart, 2005; Van Wart, 2003). Esta ênfase criou espaço para modelos que focavam o comportamento do gestor (e.g., Fleishman, 1953), em detrimento dos seus traços e competências. Contudo, uma das críticas que têm sido apontadas à abordagem situacional do gestor prende-se com a sua preocupação em examinar a forma como a situação intensifica ou anula o efeito de comportamentos e traços do gestor, em detrimento de uma visão de interacção de diferentes factores que determinem a eficácia do gestor e do líder (Yukl, 1989).

No fim dos anos 1970 emerge o estudo da liderança transformacional, associado a programas de investigação sobre a liderança nos grupos de Ohio e do Michigan, nos Estados Unidos da América (EUA) (Arvonen & Ekvall, 1999). Reconhece-se ao gestor a capacidade de introduzir mudanças profundas na estrutura, nos processos e na cultura da Organização. Considera-se que o gestor, independentemente das suas características pessoais, é influenciado pela sua situação (Yukl, 1989) e que o significado da acção é função do ambiente onde se inserem os indivíduos, que integra o mercado, a estrutura e o sistema de Organização, a sua estrutura política e de status e a direcção política que se dá à Organização. Ao gestor cabe a responsabilidade principal de analisar o meio, antecipar as suas mudanças e traduzi-las para a Organização (Hambrick et al., 2005), desenvolvendo

o sistema de gestão apropriado para a Organização (Burns & Stalker, 1979). Simultaneamente, a ênfase social subjacente aos movimentos dos anos 60 e 70 levou a que no final dos anos 70 emergisse um outro tema: as responsabilidades éticas do gestor perante os seus colaboradores, clientes e grupos de interesse.⁷⁹ A partir dos anos 1980 registam-se importantes desenvolvimentos na literatura acerca do gestor (Kreitner & Kinicki, 1998), relacionados, nomeadamente, com a investigação acerca da dimensão transformacional presente neste posto (Van Wart, 2003).

A partir dos anos 1990, o ambiente das organizações torna-se mais complexo, competitivo, dinâmico e veloz (Hambrick et al., 2005). Isso levou a que os investigadores se esforçassem por integrar as principais escolas que focam diferentes aspectos do gestor⁸⁰ e que fizessem uso de contributos de áreas para além da gestão e da psicologia (nomeadamente, a ciência política), na procura de uma abordagem mais sofisticada e holística do posto de gestor (Van Wart, 2003). Actualmente, a literatura acerca do gestor enfatiza uma perspectiva interactiva, ou seja, o estudo do gestor numa lógica multifacetada, que reconhece a interacção entre os traços, as competências e os valores do gestor, os seus comportamentos e a sua situação (ver a Figura 3).

Figura 3. Um modelo geral da gestão/liderança organizacional (Fonte: Van Wart, 2003, p. 216)



3.2.1. Os comportamentos, as funções e os papéis do gestor

O estudo dos comportamentos, das funções e dos papéis do gestor (Borman & Brush, 1993; Yukl, 1989) emergiu com a perspectiva contingencial, como vimos. Nessa linha de investigação os investigadores debruçam-se sobre aquilo que os gestores fazem (i.e., as suas actividades, funções e comportamentos) e a relação entre os seus comportamentos e a eficácia (Yukl, 1989), recorrendo para tal essencialmente a métodos descritivos⁸¹ (Borman & Brush, 1993; Conway, 1999; Yukl, 1989).

⁷⁹ Apesar deste tema não se ter tornado central na literatura geral, a sua referência prende-se com a importância que teve na literatura específica acerca do dirigente da AP, como veremos à frente.

⁸⁰ Nomeadamente as escolas disposicionais (e.g., traços) e as escolas transaccionais (e.g., líder carismático).

⁸¹ Nomeadamente, a observação directa, diários, entrevistas e a técnica dos incidentes críticos.

Uma vez que o nosso trabalho se insere nesta linha de investigação do gestor, impõe-se que a abordemos com maior profundidade.

Um dos primeiros estudos acerca do trabalho do gestor foi desenvolvido por Fayol (1916, citado em Mintzberg, 1973), numa altura em que a literatura acerca do gestor era dominada pelo estudo dos seus traços e pela preocupação em identificar as bases da liderança (Van Wart, 2003). Fayol sistematizou os comportamentos adoptados pelo gestor em “planear”, “organizar”, “dirigir” e “controlar”, funções que continuam a constar de trabalhos na área do comportamento do gestor (Borman & Brush, 1993). Nos anos 1950 surgem modelos que focam os comportamentos do gestor numa lógica bidimensional, em detrimento dos seus traços. O gestor é abordado numa perspectiva mais humanista, coerente com o domínio do Movimento das Relações Humanas (MRH) nos anos 50 e 60 (Van Wart, 2003). Um dos principais modelos bidimensionais do comportamento do gestor surge exactamente nos anos 1950 e deriva do trabalho desenvolvido no Grupo de Ohio (EUA), sob orientação de Hemphill (Fleishman, 1953). Esse trabalho permitiu identificar no comportamento do gestor duas dimensões que traduzem comportamentos de natureza distinta: (1) “consideração” e (2) “iniciar a estrutura”. Os comportamentos de “consideração” situam-se a nível das relações e reflectem a dimensão em que o gestor leva em consideração os sentimentos dos seus colaboradores. Os comportamentos de “iniciar a estrutura”, por sua vez, situam-se a nível da tarefa e traduzem a dimensão em que o gestor define ou facilita as interacções de forma a concretizar o objectivo pretendido. Inclui, nomeadamente, planear, comunicar, programar, criticar e inovar.

É também nos anos 1950 que McGregor (1957) distingue dois estilos de gestão, seguindo a mesma lógica bidimensional e enfatizando, de igual forma, a dimensão interpessoal do gestor. Este autor não identificou duas categorias de comportamentos, mas antes dois estilos de gestão, que traduzem concepções distintas acerca do Homem nas organizações: a teoria X e a teoria Y. Essas concepções reflectem-se no comportamento do gestor, na medida em que a gestão dominada pela teoria X entende que o Homem, por natureza, não gosta de trabalhar e, por isso, a gestão recorre a mecanismos externos para controlar o comportamento, motivando o trabalhador, nomeadamente, com aumentos salariais. McGregor chama a atenção para a desadequação deste modelo de leitura, que deverá ser substituído pela teoria Y. À luz desta teoria, a gestão tem a responsabilidade de criar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam o seu próprio potencial para o desenvolvimento, a sua capacidade de assumir responsabilidades e disponibilidade para agir em benefício da Organização. Uma das principais tarefas do gestor seria a criação de condições organizacionais e de métodos de trabalho que permitissem aos trabalhadores concretizar os seus próprios objectivos através de esforços alinhados com os objectivos da Organização. O autor defende o abandono da gestão baseada em factores externos (com recurso ao controlo) e enfatiza a gestão

baseada no auto-controlo dos próprios indivíduos e na sua auto-direcção, criando espaço para um efectivo envolvimento dos trabalhadores na gestão da Organização. McGregor atribui aos gestores as tarefas de criar oportunidades, libertar potencial, remover obstáculos, encorajar o crescimento e fornecer orientação aos trabalhadores.

Modelos como o de Fleishman (1953) e McGregor (1957) chamaram a atenção para a dimensão interpessoal do trabalho do gestor e representaram um contraponto às organizações burocráticas de elevada dimensão que surgiam tanto na AP como no sector privado. Revelaram-se, simultaneamente, ferramentas úteis para a formação de gestores/líderes, dada a atractividade e o poder heurístico de apenas duas dimensões (Van Wart, 2003). Contudo, alguns autores chamam a atenção para o facto dos modelos bidimensionais traduzirem uma abordagem simplista da actividade do gestor (Arvonen & Ekvall, 1999; Van Wart, 2003; Yukl, 1989), uma vez que remetem para categorias de comportamentos demasiado abstractas para que possam representar uma base sólida de compreensão da forma como os gestores lidam com as especificidades da sua actividade (Tett et al., 2000; Yukl, 1989). Apesar disso, alguns desses modelos tornaram-se a base de modelos mais rigorosos dos comportamentos do gestor e as categorias de comportamento que definiram parecem ser as únicas que reúnem consenso entre taxionomias de comportamentos do gestor: comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados para as relações (Yukl, 1989). Verifica-se ainda que as responsabilidades que McGregor (1957) atribuiu aos gestores no âmbito da teoria Y constam das prescrições realizadas aos gestores dos nossos dias, nomeadamente, aos dirigentes da AP (e.g., Feeney, 2007).

O estudo do gestor de topo e das exigências ambientais a que ele está sujeito foi de certa forma negligenciado até ao final dos anos 1970, privilegiando-se o estudo do gestor que desenvolve a sua actividade nos níveis mais baixos da hierarquia, principalmente porque estes postos são mais acessíveis em termos metodológicos (Van Wart, 2003). Trabalhos como o de Mintzberg (1973) contribuíram, contudo, para alterar esta situação, ao focarem-se nos postos de gestão mais elevados na Organização. Este autor observou a actividade de cinco gestores de topo do sector privado, procurando colmatar a ausência de estudos empíricos acerca dos comportamentos realmente adoptados por este actor organizacional. Verificou que cerca de 80% do tempo do gestor era dedicado à comunicação com outros e identificou três categorias de papéis do gestor, definindo “papel” enquanto «um conjunto organizado de comportamentos pertencentes a uma posição» (Mintzberg, 1973, p. 33). No âmbito dessas três categorias distinguiu entre dez papéis, que caracterizam a actividade do gestor: (1) interpessoais (símbolo, líder, ligação), (2) informacionais (monitor, disseminador, porta-voz), e (3) de tomada de decisão (empresário, regulador de distúrbios, distribuidor de recursos, negociador). Este trabalho demonstrou que a actividade do gestor é

dominada por brevidade, variedade e descontinuidade. É requerido ao gestor que processe muita informação acerca do que ocorre no interior e exterior da Organização, que tome decisões com base em informação que se apresenta, simultaneamente, vasta e incompleta, e dependa frequentemente da cooperação de muitos elementos sobre quem não possui autoridade formal. No seu dia-a-dia o gestor interage com muitas pessoas para além dos seus subordinados e a maior parte das suas actividades envolve interacções orais breves que lhe permitem obter informação actualizada, identificar problemas e influenciar pessoas no sentido de cumprirem planos estabelecidos (Mintzberg, 1973; Yukl, 1989). O trabalho de Mintzberg colocou em causa a visão do gestor enquanto um organizador e um planeador reflexivo (Borman & Brush, 1993).

Yukl (1989) também propôs uma taxionomia dos comportamentos do gestor, procurando integrar a investigação realizada acerca dos comportamentos do gestor/líder⁸². O autor sistematiza os comportamentos do gestor em catorze tipos: (1) planear, (2) resolver problemas, (3) clarificar, (4) monitorizar, (5) informar, (6) motivar, (7) gerir conflitos, (8) reconhecer, (9) recompensar, (10) apoiar, (11) ser mentor, (12) estabelecer redes de relações, (13) consultar (examinar, considerar) e (14) representar. Segundo o autor, estes comportamentos são transversais aos gestores independentemente da natureza da sua Organização, e ocorrem na interacção com subordinados, pares, superiores e elementos externos à Organização. Apesar da transversalidade dos comportamentos identificados, Yukl (1989) considera que a sua relevância para a eficácia do gestor é contingencial, ou seja, é determinada pela situação do gestor.

Na abordagem das funções, dos comportamentos e dos papéis do gestor há ainda autores que focam a definição da estratégia, o processo de decisão do gestor (Yukl, 1989)⁸³ e as pressões a que este processo está sujeito (e.g., Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005). A literatura aponta que a estratégia é uma responsabilidade do gestor (Daft & Weick, 1984) e que este possui uma agenda mental onde constam objectivos e estratégias a curto e longo prazo (Yukl, 1989), sendo o seu planeamento em grande medida informal e adaptativo às condições ambientais (Tett et al., 2000). Grundy (2004) considera que a natureza emergente do processo de planeamento estratégico não deve impedir que a investigação se debruce sobre como poderia ou deveria ser esse processo. O autor propõe a *Grelha de opção estratégica* enquanto instrumento para apoiar o processo de planeamento e tomada de decisão, onde define cinco critérios que servem de guia ao gestor no processo de análise e planeamento estratégico: atractividade estratégica, atractividade financeira, dificuldade de implementação, incerteza e risco, e aceitação dos grupos de interesse. As diferentes

⁸² Yukl (198) opta por se referir a “gestão” e “liderança” de forma indiferenciada, apesar de não negligenciar as diferenças que existem entre estas.

⁸³ Apesar de Borman e Brush (1993) distinguirem o estudo das funções e dos comportamentos do estudo das decisões do gestor.

opções de acção são analisadas e comparadas com base nesses critérios, permitindo ao gestor uma decisão mais informada e ponderada (Grundy, 2004). Os estudos acerca do processo de decisão do gestor têm procurado compreender a forma como o gestor toma decisões, especificamente em situação de ambiguidade, percebendo-se que os processos de tomada de decisão implicam percepção da situação e raciocínio geral e possuem uma elevada dimensão política (Yukl, 1989). Apesar da pertinência de estudos como este, Borman e Brush (1993) salientam que a investigação acerca do processo de decisão do gestor ainda não permitiu elaborar uma taxionomia compreensiva do DI do gestor.

A investigação acerca da liderança transaccional, transformacional e carismática do gestor tem considerado os seus comportamentos, assim como os seus traços, o poder e a situação (Yukl, 1989). A liderança transaccional traduz um processo de aceitação instrumental entre o subordinado e o supervisor (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001), remetendo para o uso de incentivos para influenciar e recompensar o esforço dos trabalhadores (contingente com o desempenho do subordinado, o que significa que a recompensa não é arbitrária) e a clarificação do trabalho necessário para o trabalhador alcançar recompensas. Por sua vez, a liderança transformacional envolve a mudança dos valores, dos objectivos e das aspirações dos seguidores do líder, de modo a que o seu desempenho seja congruente com esses valores, em detrimento de serem motivados pelo desejo de obter recompensas. Enquanto na liderança transaccional o DI traduz uma troca que se baseia num processo instrumental (obtenção de recompensas), na liderança transformacional o subordinado internaliza ou identifica-se com os valores veiculados pelo líder (MacKenzie et al., 2001). A liderança carismática aproxima-se, e por vezes é considerada equivalente, à liderança transformacional (e.g., Kreitner & Kinicki, 1998). Contudo, a tendência tem sido a de entender o carisma enquanto um componente particular da liderança transformacional (MacKenzie et al., 2001; Yukl, 1989). A literatura tem apontado que estes estilos de liderança se complementam (em vez de se excluírem) e que os comportamentos associados à liderança transformacional potenciam o efeito dos comportamentos transaccionais. Estes trabalhos enfatizam a dimensão humana ou relacional do gestor, reconhecendo-se-lhe a responsabilidade de perceber as alterações no ambiente, facilitar mudanças e motivar os colaboradores.

3.2.1.1. Nível de complexidade das taxionomias do gestor

À luz da sistematização de Viswesvaran e Ones (2000), as taxionomias que têm sido propostas acerca dos comportamentos, papéis ou funções do gestor, integram-se na perspectiva específica do DI (quer se adopte ou não a perspectiva avaliativa do DI, subjacente ao nosso trabalho), uma vez que

se focam sobre um posto em particular. Para Tett e colegas (2000) as taxionomias possuem diferentes níveis de desenvolvimento, traduzindo modelos cujas categorias possuem níveis distintos de diferenciação⁸⁴, distinguindo entre taxionomias mais diferenciadas e menos diferenciadas. Enquanto as primeiras definem categorias de comportamentos que possuem um maior nível de diferenciação entre si, as segundas definem categorias de comportamentos mais generalistas, ou seja, que possuem uma menor diferenciação entre si. Neste último caso, uma mesma categoria engloba comportamentos que, estando correlacionados, possuem alguma variabilidade entre si. Tett e colegas consideram que as taxionomias que possuem até dezoito categorias de comportamentos ou dimensões enquadram-se na abordagem com menor nível de diferenciação (e.g., Borman & Brush, 1993; Hemphill, 1959) e que uma taxionomia que possua um elevado nível de diferenciação deverá definir entre dezoito a cinquenta categorias de comportamentos ou dimensões. Os autores associam vantagens a cada uma destas formas de estudar a actividade do gestor (ver o Quadro 9), considerando que a sua articulação beneficia a compreensão e a aplicação prática do conhecimento.

Quadro 9. Características da abordagem simplificada e desenvolvida do DI (Fonte: Tett et al., 2000, p. 209)

Dimensões	Menor diferenciação	Maior diferenciação
a) Acessibilidade conceptual	Organiza diversos constructos; fornece quadros de referência adequados	Promove a complexidade; inibe identificação de quadros de referência simples
b) Acessibilidade da investigação	Faz com que o estudo dos comportamentos pareça fácil	Faz com que o estudo dos comportamentos pareça difícil
c) Validação	Contribui para a validação ao enfatizar o aspecto estrutural da taxionomia	Contribui para a validação ao enfatizar o conteúdo de constructo da taxionomia
d) Enquadramento pessoa/situação	Dificulta o estudo e a melhoria do enquadramento pessoa-posto/situação	Permite um enquadramento pessoa-posto/situação mais diferenciado
e) Causas, efeitos e medição	Limita a compreensão das causas, efeitos e medição do DI	É necessário para a compreensão completa das causas, efeitos e mensuração do DI

No que se refere à acessibilidade conceptual, Tett e colegas (2000) salientam que as taxionomias que possuem um menor nível de diferenciação permitem sumarizar várias dimensões de um constructo, oferecendo um quadro de referência parcimonioso que facilita a sua compreensão. A própria compreensão e “manipulação” de modelos com menos categorias ou dimensões revela-se mais acessível e heurística, como foi visível na adesão que os modelos bidimensionais do comportamento do gestor tiveram, particularmente entre os anos 1948 e 1980. Essa facilidade de compreensão e de “manipulação” assume particular pertinência no campo da selecção de pessoal, dada a necessidade de hierarquizar candidatos, uma actividade que é facilitada com taxionomias que

⁸⁴ Os autores aplicam esta grelha de leitura a vários constructos abordados no âmbito da Psicologia das organizações, mas nós centramos a análise que se refere especificamente aos comportamentos e ao DI do gestor.

possuem um menor número de categorias. Essa vantagem é particularmente importante quando se recorre a medidas de preditores dos comportamentos presentes nas taxionomias, dado que a menor diversidade de dados promove a rapidez das inferências. Tett e colegas (2000) consideram que o domínio das taxionomias simplificadas do DI do gestor no campo da compreensão da ligação entre a pessoa e o posto de trabalho explica-se principalmente pelas preocupações associadas ao terreno. Nós partilhamos da ideia segundo a qual as taxionomias com categorias de comportamento mais abrangentes (que implicam menos categorias) permitem lidar mais eficazmente com os constrangimentos cognitivos que têm sido reconhecidos no ser humano (Grundy, 2004), promovendo a sua aceitação nomeadamente no terreno, na medida em que oferecem quadros de referências mais práticos, coadunando-se com as exigências de pragmatismo inerentes a esse contexto. Efectivamente, a melhor prova da qualidade de uma teoria é o facto de permitir lançar luz sobre um aspecto da Organização (Daft, 1983) e o investigador deve esforçar-se por estar próximo do terreno, que neste caso remete para as organizações (Binning & Barrett, 1989).

Um outro ponto que permite diferenciar as abordagens mais ou menos diferenciadas é a acessibilidade da investigação. As taxionomias que possuem um menor nível de diferenciação sugerem que o estudo dos comportamentos do gestor é fácil, enquanto as taxionomias que traduzem um maior nível de diferenciação criam uma percepção contrária, ou seja, enfatizam a dificuldade inerente ao estudo deste constructo. Parece-nos que os modelos com menor nível de diferenciação potenciam o desenvolvimento de insights teóricos, devendo ser seguidos de investigações que explorem esses insights e procurem a validação de teorias e modelos.

Relativamente à validação, os autores reconhecem que as duas abordagens propõem taxionomias que permitem avançar no processo de validade de constructo do DI. No domínio das taxionomias menos diferenciadas, a avaliação da validade da estrutura do DI pode conduzir à identificação de clusters de componentes inter-relacionados. A abordagem mais diferenciada promove a análise de conteúdo e fornece uma base de teste da validade convergente e discriminante do DI. Por outro lado, a abordagem menos diferenciada do DI propõe taxionomias que dificultam o estudo e melhoramento do enquadramento entre a pessoa e a situação ou posto de trabalho. As categorias de DI em taxionomias simplificadas poderão encerrar comportamentos com algum nível de variabilidade entre si, cujos antecedentes (causas) poderão variar. Considerar a categoria de comportamento como um todo, sem atender a essa possível variabilidade, poderá levar a que o enquadramento pessoa-posto não se revele tão proveitoso quanto seria possível. Tett e colegas dão o exemplo de um processo de selecção para um posto que requeira um indivíduo com níveis elevados de dependência e neutro em concretização (dois aspectos do traço de personalidade conscienciosidade, que registam uma correlação moderadamente positiva e não são intermutáveis).

Dois candidatos a esse mesmo posto podem registar um resultado elevado em conscienciosidade por razões diferentes: um com valores elevados em dependência e médio em concretização, o outro com o padrão inverso. Um modelo de DI que diferencie de forma mais específica os comportamentos permitiria uma distinção entre os comportamentos relacionados com estes dois aspectos do mesmo traço, enquanto um modelo de DI mais simplificado iria obscurecer a sua distinção.

Por fim, relativamente às causas, efeitos e medição, os autores salientam que a simplificação pode restringir a compreensão das relações envolvendo uma dada medida. As razões da diferença entre resultados numa medida simplificada podem permanecer obscuras, por não haver um nível de especificidade que permita lançar luz sobre as razões dessas diferenças. Os autores exemplificam: o nível de eficácia do DI global do trabalhador pode aumentar em virtude do trabalhador melhorar na execução de determinado comportamento (por ter recebido formação nesse domínio, por exemplo). A generalidade da categoria em que esse comportamento se insere pode inibir a identificação dessa ligação, uma vez que na mesma categoria se encontram diferentes comportamentos que, apesar de correlacionados, possuem variabilidade entre si. A identificação precisa do comportamento responsável pela mudança é, assim, dificultada.

Como já foi referido, as categorias de comportamento que parecem reunir consenso nas várias taxinomias que abordam a actividade do gestor são a nível da tarefa e a nível das relações (Yukl, 1989). Apesar da pertinência dessas categorias, partilhamos da ideia que os modelos bidimensionais do DI ou das funções do gestor remetem para categorias demasiado gerais, conforme referem vários autores (e.g., Arvonen & Ekvall, 1999; Van Wart, 2003; Yukl, 1989), não permitindo distinguir importantes nuances que se encontram subjacentes ao posto de gestor. Traduzem, assim, uma abordagem demasiado simplificada da actividade do gestor.

3.2.1.2. A acção do gestor

Yukl (1989) salienta que o comportamento do gestor é influenciado por vários factores, nomeadamente situacionais (e.g., poder da posição, natureza dos subordinados, tarefa/tecnologia, estrutura da Organização, características do meio, dependências externas, forças sociopolíticas e cultura organizacional), os traços e valores do gestor (e.g., necessidade de concretização/sucesso, necessidade de poder, auto-confiança, maturidade emocional, competências técnicas, conceptuais e interpessoais), assim como das expectativas existentes acerca do seu papel e da interpretação que o gestor faz do feedback que recebe acerca da sua intervenção e dos resultados alcançados. Como vimos no Capítulo anterior, a teoria sócio-cognitiva (e.g., Bandura, 2001) reconhece que os indivíduos possuem intenções e associam previamente um resultado à sua acção. Esses resultados derivam da

intenção (e planeamento), das circunstâncias envolventes, assim como da acção e das crenças dos outros. O contexto social influencia o indivíduo através de mecanismos psicológicos do próprio indivíduo, produzindo efeitos comportamentais. Aplicando estes princípios ao gestor/dirigente, podemos dizer que este «adapta modos de acção e de comunicação diversos, tendo em vista a realização da sua tarefa e o alcance dos seus objectivos (...) [levando em consideração os] interlocutores ou destinatários da sua acção, escolhendo o modo que considera mais apropriado» (Gomes et al., 2000, p. 8). Os requisitos do papel organizacional, a par do auto-conceito e dos factores ambientais (e.g., receber uma crítica ou um elogio) representam um constrangimento importante sob o comportamento (Hambrick et al., 2005). A capacidade de manter uma imagem pública de competência e de eficácia é particularmente importante para a avaliação da eficácia de indivíduos que ocupam lugares de autoridade. A violação frequente de normas associadas a essa imagem e a adopção de comportamentos que a desrespeitem ou que sejam considerados desadequados podem levar à “queda” do indivíduo (Leary & Kowalski). As exigências associadas ao posto do gestor de topo influenciam, nomeadamente, a atenção que este dá à gestão de impressões. Quanto menor for a pressão⁸⁵ associada ao seu posto, maior será a atenção que o gestor dedica a esse processo, no sentido de mostrar que o seu posto tem exigências de trabalho elevadas. Verifica-se, por exemplo, que gestores que ocupam posições que são conhecidas como muito exigentes podem falar mais abertamente acerca do seu tempo de lazer (Hambrick et al., 2005).

No desenvolvimento da sua actividade, o gestor é confrontado com informação diversa e que possui um elevado nível de complexidade. A gestão dessa complexidade, requer que o gestor desenvolva «estruturas de conhecimento ou esquemas cognitivos», que influenciam de forma decisiva as interpretações e os pensamentos organizacionais, dado o poder formal de que dispõe o gestor (Jordão, 1998, p. 61).

3.2.1.3. O impacto dos comportamentos do gestor

Apesar dos vários modelos sobre a actividade do gestor, a investigação não tem explorado de forma sistemática as implicações dos diferentes comportamentos ou padrões de comportamentos dos gestores na eficácia (DeNisi, 2000; Yukl, 1989), principalmente à luz do modelo de DI desempenho de tarefa/desempenho contextual⁸⁶ ou CCO (Organ & Ryan, 1995) e no campo da AP (Van Wart, 2003). Paralelamente, o estudo dos factores que influenciam o DI à luz do modelo

⁸⁵ A pressão do posto remete para o grau em que o gestor experiencia que o seu trabalho é desafiador ou difícil, em termos quantitativos e qualitativos (Hambrick et al., 2005).

⁸⁶ O que se explica em certa medida pelo facto da distinção entre estas dimensões do DI ainda não ser clara no posto do gestor.

desempenho de tarefa/desempenho contextual (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997) tem sido realizado particularmente em postos de não gestão (Conway, 1996).

Apesar dos autores salientarem a dificuldade em determinar os comportamentos críticos que o gestor deve adoptar para alcançar o sucesso, a literatura assume que a eficácia da equipa e da Organização são da responsabilidade do gestor e que os seus comportamentos influenciam o efeito da eficácia/desempenho dos trabalhadores e dos grupos/equipas na eficácia/desempenho da Organização (DeNisi, 2000), sendo o gestor «responsável por traduzir o desempenho nos níveis mais baixos em desempenho a nível organizacional» (DeNisi, 2000, p. 129). Indo ao encontro desta premissa, o nível de eficácia/desempenho organizacional é um dos principais critérios da AD deste actor organizacional (DeNisi, 2000; Hambrick et al., 2005).

Os autores defendem que a liderança mobiliza os recursos de gestão existentes na Organização (e.g., Andrews & Boyne, 2010) e conseguimos perceber que o DI do gestor influencia o desempenho de papel dos subordinados, diferentes tipos de comportamentos de desempenho contextual/CCO, a sua satisfação e nível de stress. A distinção ainda pouco clara entre os comportamentos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual do gestor (Conway, 1999) leva a que o conhecimento acerca do impacto dos seus comportamentos contextuais nos subordinados seja praticamente inexistente. Mas a literatura acerca dos estilos de liderança oferece, contudo, algum suporte para a importância dos comportamentos contextuais do gestor, ao demonstrar que os comportamentos a nível das relações, das tarefas e da mudança parecem estar sempre associados à eficácia do gestor, apesar de algumas situações requerem adaptações no comportamento (Arvoren & Ekwall, 1999). Valle (1999) considera que a importância destes comportamentos se explica com as exigências colocadas pelos meios complexos e competitivos das organizações.

Os gestores são “a face” da Organização para o trabalhador, mediando os recursos a que este tem acesso. Consequentemente, os sentimentos dos trabalhadores em relação à Organização derivam, em grande medida, da relação estabelecida com os gestores, nomeadamente com o seu supervisor imediato (Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002; Organ & Paine, 1999). A investigação acerca da justiça e do suporte organizacional⁸⁷ demonstra, como vimos, que estas importantes atitudes e sentimentos dos trabalhadores em relação à sua Organização passam pela relação que se desenvolve entre o supervisor e o subordinado. Debruçando-se especificamente sobre o serviço ao cliente, Testa e Ehrhart (2005) apontam que as práticas do gestor influenciam o nível de satisfação dos subordinados, que influencia o seu compromisso organizacional e, em última instância, a sua capacidade de satisfazer os clientes. Assim sendo, a avaliação negativa do

⁸⁷ Assim como a literatura acerca do compromisso organizacional (e.g., O'Reilly & Chatman, 1986; Paine & Organ, 2000; Kim, 2006; Meyer, Paunoneu, Gellattly, Goffin, & Jackson, 1989).

subordinado das práticas do gestor pode traduzir-se em afecto negativo e falta de esforço da sua parte no serviço ao cliente. Contudo, existe ainda pouco conhecimento no que diz respeito aos comportamentos de tarefa específicos que o gestor deve adoptar para promover determinados comportamentos nos subordinados (Testa & Ehrhart, 2005) e alcançar o sucesso (DeNisi, 2000), assim como acerca dos mecanismos através dos quais os comportamentos do gestor influenciam os comportamentos de desempenho contextual/CCO dos subordinados (Podsakoff et al., 2000).

Os estudos que têm procurado perceber o impacto dos comportamentos do gestor distinguem os comportamentos, regra geral, em comportamentos de liderança transformacional; comportamentos de liderança transaccional e comportamentos associados à teoria da definição do caminho para o objectivo⁸⁸ (Podsakoff et al., 2000).⁸⁹ Numa revisão da literatura acerca da liderança transformacional, Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990, citados em MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001) identificaram seis categorias de comportamentos: articular uma visão, fornecer um modelo adequado (e.g., liderar pelo exemplo) e potenciar a aceitação dos objectivos do grupo (estas três categorias traduzem os comportamentos “centrais” da liderança transformacional), potenciar a aceitação dos objectivos do grupo; expectativas de desempenho elevadas, estimulação intelectual e suporte individualizado. Estes comportamentos do gestor são pro-activos e têm efeito no comportamento do subordinado ao influenciarem os seus valores e objectivos, pelo que MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) consideram que deverão levar o subordinado a fazer mais do que aquilo que lhe é requerido, influenciando o seu nível de desempenho de papel. A meta-análise de Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) oferece suporte para a relação positiva entre o dirigente exibir estes comportamentos e os subordinados adoptarem comportamentos de “altruísmo”, “mostrar cortesia”, “conscienciosidade”, “desportivismo” e “virtude cívica”. Pearce e Herbig (2004) encontraram uma associação positiva entre o gestor encorajar o trabalho de equipa e a frequência de CCO na equipa (medida global dos CCO). Podsakoff e colegas (2000) sugerem que o comportamento “elaborar uma visão” pode influenciar o desempenho contextual/CCO dos subordinados, em função do nível de satisfação do trabalhador e da sua confiança no líder. E que o comportamento “ser um modelo para os subordinados”, que traduz o gestor assumir uma posição que os seus subordinados possam seguir, consistente com os valores do gestor e os valores da Organização (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001), pode influenciar o seu desempenho contextual/CCO através de processos de aprendizagem social (Podsakoff et al., 2000). Offermann e Hellmann (1996) verificaram que o comportamento “promover a aceitação dos objectivos do grupo”

⁸⁸ No original “path-goal” (Podsakoff et al., 2000).

⁸⁹ Referindo-se especificamente ao estudo dos comportamentos do gestor que têm impacto no desempenho contextual/CCO dos subordinados. Os autores também se referem aos comportamentos associados à teoria da Troca entre líder e membro (e.g., Hui et al., 1999; Settoon, Bennett, & Liden, 1996), mas uma vez que esses comportamentos podem ser integrados nas restantes categorias, optámos por não diferenciá-los.

tem impacto negativo no nível de stress percebido pelos subordinados e que quando o gestor pressiona o nível de desempenho dos subordinados e impõe limites de tempo no trabalho (associado ao comportamento “transmitir expectativas de desempenho elevadas”) os subordinados exibem níveis de stress mais elevados. MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) encontraram uma relação negativa entre o comportamento “estimulação intelectual” (procurar definir estratégias novas e melhoradas de realizar o trabalho) e o desempenho de papel dos trabalhadores, assim como uma menor adopção de comportamentos de “ajuda”, “desportivismo” e “virtude cívica”, sugerindo que esse comportamento do gestor diminui a confiança do trabalhador e aumenta a sua percepção de ambiguidade de papel. Consideram, contudo, que este impacto negativo pode ser a curto prazo, e que este comportamento se pode associar a impacto positivo a longo termo, um fenómeno que pode estar subjacente aos resultados de Podsakoff e colegas (2000).

As duas formas principais de comportamentos de liderança transaccional identificadas (Podsakoff et al., 2000) são o comportamento de recompensa (contingente e não contingente) e o comportamento de punição (contingente e não contingente). O comportamento de recompensa contingente refere-se a reconhecer ou elogiar o desempenho do subordinado, enquanto o comportamento de punição contingente diz respeito a dar feedback negativo ao subordinado (e.g., corrigir, criticar) (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). O comportamento do dirigente é contingente quando está associado ao comportamento do subordinado, em oposição a ser arbitrário. No geral, a meta-análise de Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) aponta que os comportamentos de recompensa (contingente e não contingente) influenciam o nível do desempenho de papel dos trabalhadores, assim como a sua adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO. Testa e Ehrhart (2005) verificaram que o comportamento de reconhecer e recompensar o desempenho do subordinado é associado por gestores e subordinados a um impacto positivo do gestor no desempenho do subordinado. O comportamento de administração de recompensas contingente com o desempenho está positivamente associado ao desempenho de papel dos subordinados, ao “desportivismo” e ao compromisso organizacional (Podsakoff et al., 1996). Segundo Podsakoff e colegas (2000) o comportamento de recompensa contingente pode ter um impacto directo na adopção de comportamentos de desempenho contextual/CCO, se o líder incluir na sua definição de DI a dimensão de desempenho contextual/CCO e atribuir recompensas com base nessa definição. Contudo, mesmo que os gestores apenas considerem o desempenho de papel na sua definição de DI, o comportamento de recompensa contingente poderá promover nos trabalhadores a percepção de satisfação ou de justiça procedimental, dois antecedentes que têm sido positivamente associados aos CCO (Organ & Ryan, 1995). Offermann e Hellmann (1996) verificaram que quando o gestor dá feedback ao subordinado e reconhece o seu bom desempenho há um menor

nível de stress nos subordinados. No que toca ao comportamento de recompensa não contingente, tem sido associado positivamente aos subordinados adoptarem comportamentos de “altruísmo” e “conscienciosidade” (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000), de “virtude cívica” (Podsakoff et al., 1996) e negativamente associado à ambiguidade de papel percebida pelo subordinado (Podsakoff et al., 1996). Relativamente ao comportamento de punição, Podsakoff e colegas (1996) verificaram uma relação positiva entre a punição contingente e o “desportivismo” e o “mostrar cortesia” dos subordinados, assim como o compromisso organizacional do subordinado. Este comportamento está ainda negativamente associado à satisfação do subordinado (Podsakoff et al., 1996). Relativamente ao comportamento de punição não contingente com o desempenho, a literatura apresenta resultados mistos. Podsakoff e colegas (1996) encontraram uma associação positiva entre este comportamento e o comportamento de “conscienciosidade” e “mostrar cortesia” dos subordinados, assim como a sua satisfação e conflito de papel percebido. Contudo, a meta-análise de Podsakoff e colegas (2000) aponta uma relação negativa entre este comportamento do gestor e os comportamentos de “altruísmo”, “mostrar cortesia”, “conscienciosidade” e “desportivismo” dos subordinados.

Relativamente aos comportamentos da Teoria de definição do caminho para o objectivo, alguns autores (e.g., Offermann & Hellmann, 1996) dividem-nos em (a) comportamentos instrumentais (e.g., clarificação e especificação de procedimentos) e (b) comportamentos de suporte emocional (e.g., abertura aos subordinados e manifestar interesse no crescimento do subordinado). O gestor pode clarificar o papel do trabalhador (e.g., Podsakoff et al., 1996), assim como os seus objectivos ou os objectivos da Organização (e.g., Offermann & Hellmann, 1996). O comportamento “clarificação do papel” (expectativas) influencia positivamente a adopção de comportamentos de “desportivismo” por parte dos subordinados (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000), assim como a adopção de comportamentos de “altruísmo” e “mostrar cortesia” (Podsakoff et al., 2000). Os resultados são mistos no que toca à influência (positiva ou negativa) do comportamento “clarificação do papel” na adopção de comportamentos de “conscienciosidade” (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000). A “clarificação do papel” influencia ainda positivamente a satisfação dos trabalhadores e negativamente a sua percepção de ambiguidade e conflito de papel percebidos (Podsakoff et al., 1996). Coerentemente com este último resultado, Offermann e Hellmann (1996) verificaram que quando o gestor não clarifica os objectivos organizacionais pode promover o nível de stress dos subordinados. No que se refere ao comportamento “especificação de procedimentos”, influencia negativamente o desempenho de papel do subordinado, os comportamentos de “desportivismo” (Podsakoff et al., 1996) e de “altruísmo” (Podsakoff et al., 2000) e a satisfação do trabalhador, mas influencia positivamente o seu compromisso organizacional (Podsakoff et al., 1996).

Offermann e Hellmann (1996) verificaram que quando os gestores concedem aos subordinados pouca liberdade de exercer controlo e participar, os trabalhadores exibem níveis de stress mais elevado, apesar dos gestores não associarem o seu comportamento de falta de abertura à participação e à comunicação ao nível de stress experienciado pelos subordinados. Isso sugere que os gestores podem não reconhecer o impacto dos seus comportamentos, em geral, nos subordinados. Os comportamentos de suporte (associados à liderança transformacional e à teoria Path-goal) referem-se ao gestor demonstrar que respeita o subordinado e que se preocupa com o seu desenvolvimento pessoal e com os seus sentimentos e necessidades pessoais (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). Este tipo de comportamentos influencia positivamente nos subordinados a adopção de comportamentos de “desportivismo”, “mostrar cortesia”, “virtude cívica” (Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000), “altruísmo” e “conscienciosidade” (Podsakoff et al., 2000). Influencia ainda positivamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a percepção de conflito de papel dos subordinados e influencia negativamente a sua percepção de ambiguidade de papel (Podsakoff et al., 1996). Offermann e Hellmann (1996) verificaram que quando o gestor manifesta disponibilidade para ser abordado pelos subordinados, manifesta interesse no seu crescimento e promove o nível de confiança do subordinado no gestor, o seu comportamento tem impacto negativo no nível de stress percebido pelo subordinado. Segundo Korsgaard, Brodt e Whitener (2002) os comportamentos de confiança (preocupação com o subordinado e uma comunicação aberta) no contexto de acontecimentos negativos entre o gestor e o subordinado⁹⁰ impedem que este atribua ao gestor a responsabilidade pelos acontecimentos negativos, protegendo-se assim a confiança do subordinado no gestor. Coerentemente, verificaram que a adopção desses comportamentos⁹¹ está positivamente associada à adopção de CCO pelos subordinados e negativamente associada à atribuição de responsabilidade ao gestor pelos acontecimentos negativos. Ou seja, os trabalhadores tinham uma menor tendência a atribuir responsabilidade ao gestor quando este adoptava uma comunicação aberta e exibia preocupação com os subordinados. Esta relação era mais forte quando os trabalhadores percebiam que as políticas de RH da Organização eram injustas, percebendo-se que quando os trabalhadores consideram que as políticas de RH da Organização são injustas, os comportamentos de confiança evitam que o trabalhador atribua ao gestor a responsabilidade pelo acontecimento negativo.

Concluindo, percebe-se que, no geral, os estudos demonstram que o comportamento do gestor não só tem impacto no desempenho de tarefa ou de papel dos seus subordinados, como também

⁹⁰ Incidente crítico onde surge um desacordo entre o trabalhador e o gestor acerca do trabalho.

⁹¹ Os autores analisam os resultados destes dois tipos de comportamentos em conjunto.

influencia a adopção de diferentes comportamentos que se inserem na dimensão de desempenho contextual/CCO, apesar de encontramos por vezes alguns resultados contraditórios (e.g., impacto do comportamento de punição não contingente). Observa-se ainda que os comportamentos do gestor que revelam abertura, nomeadamente de comunicação, e preocupação com o subordinado têm um impacto negativo no nível de stress percebido pelos subordinados e os comportamentos de suporte do gestor podem ajudar a reduzir o stress associado a diversos comportamentos do gestor (tais como, a ausência de abertura a participação) (Offermann & Hellmann, 1996).

3.2.1.4. Factores que influenciam o impacto do comportamento do gestor

Apesar de se perceber o impacto do comportamento do gestor nos seus subordinados (e.g., stress, desempenho de tarefa, CCO), não se deve considerar que existe uma relação unidireccional simples entre o DI e a eficácia ou entre a eficácia individual e organizacional (Podsakoff et al., 1996). A teoria das variáveis substitutas da liderança define, exactamente, que «existe uma variedade de variáveis situacionais que podem substituir, neutralizar ou aumentar o efeito dos comportamentos do líder», influenciando o comportamento do gestor e dos seus subordinados (Podsakoff et al., 1996, p. 1).

Korsgaard e colegas (2002) verificaram que a percepção de justiça organizacional do subordinado influenciava a sua confiança no gestor em situações de desacordo entre ambos, demonstrando que o comportamento do gestor não tem um impacto linear no indivíduo, e que esse impacto é influenciado por variáveis, como por exemplo, a percepção de justiça organizacional. Paralelamente, a meta-análise de Podsakoff e colegas (1996) demonstrou que o impacto do feedback da tarefa, da rotina da tarefa, da coesão do grupo e da formalização e inflexibilidade da Organização (substitutos de liderança) na satisfação dos trabalhadores, no seu nível de compromisso organizacional e na percepção de ambiguidade e conflito de papel, era superior ao impacto dos comportamentos do gestor de administração de recompensas e punições e de suporte e instrumental nessas mesmas variáveis. O impacto dos comportamentos do gestor era superior ao impacto dos substitutos de liderança apenas no que referia ao desempenho de tarefa dos trabalhadores. Contudo, os autores salientam que a importância dos comportamentos do líder não diminui com o peso dos substitutos da liderança no desempenho de papel, desempenho contextual/CCO e outras variáveis dos trabalhadores, na medida em que os gestores não só influenciam essas variáveis de forma directa, como também o fazem de forma indirecta. Especificamente, os comportamentos do gestor influenciam os substitutos da liderança através de processos de RS, design de tarefa, atribuição de trabalho em equipa e definição de sistemas organizacionais. Os autores concluem que «os

substitutos da liderança têm efeitos muito importantes, mas não diminuem o papel do líder» (idem, p. 395). Percebe-se, assim, que a relação entre os comportamentos do gestor e o DI e eficácia dos subordinados está sujeita a várias influências contextuais.

Mohammed e colegas (2002) realizaram um estudo com equipas cujos membros desempenhavam funções de gestão, procurando identificar os factores que influenciavam 3 dimensões do DI do gestor: desempenho de tarefa de liderança, desempenho de tarefa técnico/administrativo e desempenho contextual. Os autores estudaram uma equipa constituída por membros que possuíam funções de gestão, observando que o nível de experiência de trabalho existente na equipa não se relacionava apenas com o nível de desempenho de tarefa da equipa, mas também com o nível de desempenho contextual. Contudo, a relação a nível do desempenho contextual era negativa, na medida em que as equipas com maior experiência registavam um nível menor de desempenho contextual. Os autores sugerem que isso pode significar que trabalhadores com mais experiência de trabalho na equipa requerem menos comportamentos de ajuda e de apoio dos seus colegas (também eles gestores), ou seja, comportamentos de desempenho contextual. Observaram ainda que a capacidade previa o desempenho de tarefa de liderança dos gestores. Em relação às características da personalidade, a agradabilidade previa positivamente o desempenho contextual na equipa (nomeadamente em relação aos clientes) e a extroversão previa o desempenho de tarefa de liderança. Ao contrário do que era esperado, a conscienciosidade (característica da personalidade) não se revelou uma variável importante, não se verificando a sua influência em nenhuma das dimensões de DI analisadas. Mohammed e colegas sugerem que é possível que os factores que se associam a diferentes dimensões do DI variem quer se considere o DI em tarefas individuais ou em equipa. Enquanto a extroversão assumiu um destaque elevado no trabalho de equipa de gestores, influenciando a sua adopção de comportamentos com o exterior (nomeadamente com os clientes), o valor da conscienciosidade poderá diminuir em tarefas de equipa, sendo mais importante quando o trabalhador desenvolve tarefas individualmente.

3.3. O GESTOR QUE EXERCE A SUA ACTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DIRIGENTE

Apesar de se verificar, actualmente, algum consenso no que se refere às características partilhadas por todos os gestores (e.g., têm pessoas sob sua responsabilidade), a literatura tem salientado as importantes diferenças que existem entre eles em virtude do seu contexto (e.g., gestores de voluntários versus gestores de trabalhadores assalariados) e das exigências a que estão sujeitos (Hambrick et al. 2005). Missão, cultura, estrutura e nível de liberdade na Organização são alguns dos factores que conferem complexidade contextual ao estudo deste posto de trabalho

(Stone, 1945) e dificultam a convergência na literatura (Van Wart, 2003). A investigação produzida nos anos 1980 acerca da AP defendia que a gestão deveria ser abordada enquanto uma actividade genérica e que era necessário procurar diluir as diferenças entre o sector privado e o sector público, ao invés de as enfatizar (Lynn, 1996). Contudo, independentemente de se discutir se *deveriam* existir diferenças entre estes dois contextos organizacionais, a verdade é que essas diferenças existem (Wright, 2001), nomeadamente a nível do posto de gestor/dirigente (e.g., Feeney, 2007). Dadas essas diferenças, o facto da maior parte da literatura acerca do gestor desenvolver-se no âmbito do sector privado coloca reservas na sua aplicação ao campo específico da AP (Anderson, 2010; Nutt, 1995; Van Wart, 2003). O gestor que se integra na AP enfrenta constrangimentos e pressões ambientais específicos (Feeney, 2007) que, infelizmente, não têm sido um estímulo suficiente para potenciar a investigação acerca do dirigente e ultrapassar a actual fragmentação que caracteriza a literatura acerca deste actor organizacional (Van Wart, 2003).

A necessidade de considerar as especificidades inerentes à actividade desenvolvida na AP leva-nos a caracterizar este contexto organizacional antes de nos debruçarmos sobre o dirigente que se integra aí.

3.3.1. A Administração Pública

As organizações da AP são estruturas de grandes dimensões (Kelman, 2007; Waldo, 1948), que satisfazem interesses socialmente globais e se encontram nos mais diversos segmentos da sociedade e da economia (Madureira & Rodrigues, 2006; Valle, 1999; Waldo, 1948). A AP desenvolve a sua actividade no domínio de funções sociais complexas (Wright, 2001), prestando e regulando serviços (Hicklin & Godwin, 2009; Madureira & Rodrigues, 2006), lida com responsabilidades que são difíceis de medir e monitorar (Houston, 2005) e possui muitas vezes objectivos vagos e conflituosos entre si (Andrews et al., 2010; Houston, 2005; Kelman, 2007). As suas diferentes estruturas funcionam sob a direcção máxima de dirigentes políticos⁹² (Madureira & Rodrigues, 2006; Silveira & Trindade, 1992) e são um prolongamento operacional dos cidadãos (Silveira & Trindade, 1992). Silveira e Trindade entendem a AP enquanto a «ponte que liga o cidadão (eleitor e delegante) ao poder gestor (político e delegado) [e que vai] sofrendo o impacte de ambos» (1992, p. 59). De um lado encontra-se o poder político, que define e manda executar políticas (i.e., o que fazer e como fazer). Do outro lado encontram-se os cidadãos, que pretendem ter acesso a serviços. A ausência de acordo entre estes dois poderes (cidadãos e dirigentes políticos) dá origem a conflitos, no centro dos quais

⁹² Que através do voto dos cidadãos se tornam os seus representantes.

encontramos a AP. A forma de resolver esses conflitos tem passado pelo recurso às leis, cujo cumprimento é enfatizado.

A imagem que existe acerca da AP é, no geral, negativa (Feeney, 2007; Herring, 1936), uma imagem que é, contudo, mais pronunciada nos Estados Unidos da América⁹³ (EUA) do que na Europa (Nutt, 1995). A AP é considerada uma estrutura pesada, inerte, ineficaz, gastadora e protegida pelo poder político (Nutt, 1995). Especificamente no que diz respeito à Administração Pública Portuguesa (APP), ela tem sido definida como «estrutura secular altamente pesada, normalizada e burocrática» (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 163) que se encontra tremendamente subjugada à legalidade e cujos principais objectivos são respeitar as leis e evitar erros (Silveira & Trindade, 1992).

As organizações da AP caracterizam-se por culturas hierárquicas e não participativas (Muldrow, Buckley, & Schay, 2002), exibindo um elevado nível de estruturação e orientação para as regras e um processo de tomada de decisão tendencialmente autocrático (Schraeder, Tears, & Jordan, 2005). Traduzem uma “cultura antecipatória” (Valle, 1999), na medida em que os trabalhadores são formados para antecipar os problemas, respeitar os requisitos de procedimentos e de papéis e, dessa forma, garantir a estabilidade do sistema. Wright (2001, p. 567) aponta que «o contexto de trabalho do sector público parece considerar que é mais fácil controlar o comportamento dos seus trabalhadores no sentido de evitar que exibam erros do que motivá-los a fazerem alguma coisa correcta». Esta cultura organizacional burocrática, antecipatória, revela-se funcional quando garante a estabilidade do sistema. Contudo, é necessário que a Organização se insira num meio ambiente estável, que valorize a orientação metódica do trabalho e enfatize as regras e os modos de funcionamento enquanto forma de garantir a previsibilidade e o bom funcionamento do sistema (Cunha et al., 2003). As organizações da AP inserem-se hoje em meios dinâmicos e complexos (Fairholm, 2004; Schraeder et al., 2005; Valle, 1999), que possuem características que antes só se reconhecia aos meios de organizações pertencentes ao sector privado. Esse ambiente possui muitas características que são tipicamente associadas ao ambiente das organizações do sector privado, nomeadamente, a rápida evolução tecnológica e a competitividade local e global (Kanter, 1989; Valle, 1999). Estão sujeitas a evoluções tecnológicas rápidas e a pressões locais e internacionais e integram um conjunto cada vez mais amplo de grupos de interesses (Valle, 1999), sendo pressionadas a tornarem-se mais eficientes em termos de custo (Muldrow et al., 2002; Wright, 2001) e mais atentas às necessidades dos seus clientes/utentes (Muldrow et al., 2002). Os meios que possuem estas características requerem culturas organizacionais que valorizem a inovação e a criação de soluções criativas (Valle, 1999). À semelhança da generalidade das organizações dos nossos dias, as organizações da AP enfrentam ambientes mais complexos, tendencialmente

⁹³ Herring (1936) considera que a imagem negativa da AP nos EUA encontra raízes na época colonial.

dinâmicos, que as levam a adoptar novas formas organizacionais, mais achatadas, tornando-se menos burocráticas e mais empreendedoras (Arvonen & Ekvall, 1999; Kanter, 1989; Murphy & Jackson, 1999). Para Valle (1999, p. 246) «a natureza turbulenta do ambiente que rodeia a maior parte das Organizações da AP pode ser melhor descrita enquanto um ambiente de crise». Subjacente às diversas discussões acerca do que mudar na AP (tamanho, custos, processos, estruturas, mecanismos de controlo) e como mudar (Spicer, 2008; Van Wart, 2003), parece estar, contudo, um objectivo comum: que a AP se torne mais flexível e adaptativa (Nutt, 1995), economicamente mais eficiente (Muldrow et al., 2002; Posner & Schmidt, 1982) e mais atenta às necessidades dos seus clientes/utentes (Muldrow et al., 2002). Procura-se que as organizações da AP abandonem as culturas hierárquicas e não participativas que as têm caracterizado, indo ao encontro da partilha de liderança que é enfatizada na literatura geral (e.g., Yukl, 1989), e adoptem culturas que encorajem a criatividade e a inovação (Muldrow et al., 2002).

Apesar de existirem pressões no sentido de reformar a AP desde o início do séc. XX (e.g., Herring, 1936; Willoughby, 1918⁹⁴), essas exigências a um nível internacional assumiram particular força nos anos 1980 e 1990 (e.g., Nutt, 1995), continuando nos nossos dias (Andersen, 2010; Hicklin & Godwin, 2009; Kelman, 2007; Van Wart, 2003). A sua origem remete principalmente para a crise do petróleo nos anos 1970, que resultou em défices consideráveis para os orçamentos das AP e criou espaço para a ideia que a gestão da AP deveria seguir os mesmos princípios que a gestão privada, no que traduz o *paradigma managerial* de gestão pública, «orientado para uma cultura baseada no desempenho e num sector público menos centralizado» (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156). No âmbito desse paradigma distingue-se o “New Public Management” (NPM), um modelo de gestão que propunha (e propõe) «um corte com a preocupação centrada nos constrangimentos, em favor de uma orientação para a melhoria do desempenho» (Kelman, 2007, p. 239). Apesar das complexidades que têm caracterizado a AP ao longo do tempo, este supersistema tem sido palco de várias mudanças, visíveis, nomeadamente, na introdução de novas palavras na literatura da AP. Observa-se, por exemplo, a procura de substituir “government” por “governance” (com o objectivo de enfatizar a ligação entre a AP e o seu ambiente), “administration” por “management” (com o objectivo de enfatizar a necessidade do dirigente adoptar uma postura idêntica à do gestor do sector privado) e “public administration” por “public management” (com o objectivo de enfatizar a liderança e o cumprimento de objectivos, em detrimento do cumprimento de regras). Estas mudanças de nomenclatura traduzem o movimento reformista na AP, que enfatiza a adopção de princípios de gestão característicos do sector privado, nomeadamente, uma menor burocratização, a gestão por

⁹⁴ Este autor refere-se ao «poderoso movimento de reforma das organizações do Sector Público» (Willoughby, 1918, p. 33).

objectivos e a importância da avaliação da eficácia/desempenho organizacional (Van Wart, 2003; Kelman, 2007). Postula-se a definição clara de medidas de desempenho na AP, a definição de objectivos claros e privilegiadamente quantitativos e a ênfase nos resultados em detrimento dos procedimentos (Hood, 1991), entre outras medidas já adoptadas no sector privado. Apesar da imagem negativa da AP dificultar a implementação de mudanças (Nutt, 1995), é possível identificar algumas consequências das reformas que têm vindo a ser implementadas, nomeadamente, a crescente diminuição do emprego público e das regalias dos trabalhadores e o aumento do recurso a *outsourcing* no sector privado (Feeney, 2007). Neste quadro organizacional de mudança, a desconfiança dos trabalhadores na reciprocidade na sua relação com a Organização é potenciada. A adequabilidade de introduzir na AP os modelos de gestão implementados no sector privado tem sido criticada no âmbito da investigação acerca da ética da AP e dos valores e necessidades partilhados pelos trabalhadores da AP, traduzida na noção de Motivação para o Serviço Público (Houston, 2000).

3.3.1.1. A Motivação para o Serviço Público

O conceito de Motivação para o Serviço Público (MSP) tem sido usado para explicar as diferenças entre o sector privado e a AP, definindo que os trabalhadores da AP são diferentes dos trabalhadores do sector privado (Houston, 2000, 2005), na medida em que possuem um conjunto específico de valores/necessidades intrínsecas: preocupação com a comunidade, desejo de servir o interesse público e valorização de recompensas intrínsecas em detrimento de recompensas extrínsecas (Georgellis & Tabvuma, 2010; Houston, 2000, 2005; Kim, 2006). A investigação tem procurado identificar uma relação entre as necessidades e os valores dos trabalhadores e a sua pertença à AP, partindo da ideia que os trabalhadores da AP possuem atitudes orientadas para os outros num nível superior ao dos trabalhadores do sector privado (Houston, 2000, 2005) e possuem valores e necessidades coerentes com a missão da AP a nível do bem-estar e protecção da sociedade em geral (Wright, 2001), premissas que são traduzidas no conceito de MSP (Houston, 2000, 2005). Apesar da ideia de MSP se ter desenvolvido no âmbito da literatura acerca da AP, Houston (2005) salienta que traduz uma predisposição individual para agir em benefício do bem comum e do público, não sendo específica ao contexto da AP. Contudo, as organizações da AP oferecem mais oportunidades para os indivíduos se envolverem em serviço público, pelo que é de esperar que quem se sinta atraído pelo serviço público procure desenvolver a sua actividade profissional nesse contexto. Esta ideia remete para o conceito “escolha de sector de emprego”⁹⁵, segundo o qual os indivíduos podem optar por um

⁹⁵ Segundo Wright (2001) este conceito encontra-se subjacente à maior parte da literatura acerca do comportamento dos indivíduos na AP.

contexto organizacional consistente com as suas necessidades e os seus valores (Wright, 2001).⁹⁶ O estudo das necessidades e dos valores na AP tem sido realizado essencialmente numa lógica comparativa (trabalhadores da AP versus trabalhadores do sector privado), que traduz o conceito de escolha de sector de emprego, apesar da possibilidade dos valores dos indivíduos serem moldados pela Organização (Rosenberg, 1957, citado em Wright, 2001). Parte-se do princípio que as necessidades e os valores dos trabalhadores da AP se distinguem das necessidades e dos valores presentes no sector privado, representando inputs na AP que vão influenciar o processo motivacional e os comportamentos (Wright, 2001). Esses valores remetem, essencialmente, para a procura de satisfazer necessidades de ordem elevada (considerando a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, 1943) e o altruísmo, defendendo-se que as recompensas intrínsecas (e.g., sentimento de concretização) são mais importantes para os trabalhadores da AP do que as recompensas extrínsecas (e.g., aumento de salário, promoção, segurança no emprego), nomeadamente em relação aos trabalhadores do sector privado.

A literatura aponta que a *necessidade de realização* é avaliada pelos trabalhadores da AP enquanto uma das mais importantes no trabalho. Contudo, é menos valorizada pelos trabalhadores da AP do que pelos trabalhadores do sector privado (Posner & Schmidt, 1996). Feeney (2007) verificou que indivíduos com motivação para avançar na carreira possuem uma percepção mais positiva da AP, um resultado que é corroborado por Houston (2000), que verificou, ainda, que uma das características que os trabalhadores da AP mais valorizam é a oportunidade de promoções. Newstrom, Reif e Monczka (1976) observaram que a necessidade de *auto-actualização* era a mais importante para os trabalhadores da AP, não registando, contudo, diferenças significativas entre a sua valorização por trabalhadores da AP e trabalhadores do sector privado. A *necessidade de autonomia* também se revela importante para os trabalhadores da AP, apesar de não se verificarem (também aqui) diferenças significativas entre a importância desta necessidade para os trabalhadores da AP e do sector privado (Newstrom et al., 1976). A literatura apresenta resultados mistos no que se refere à *necessidade de estima ou de status*. Alguns estudos apontam que os trabalhadores da AP valorizam menos esta necessidade do que os trabalhadores do sector privado (Rainey, 1982), outros apontam que valorizam-na mais (Maidani, 1991), enquanto outros não encontraram diferenças (Newstrom et al., 1976).

⁹⁶ Rosenberg (1957, citado em Wright, 2001) verificou que os indivíduos podem mudar para um emprego que seja coerente com os seus valores, ao mesmo tempo que os valores do indivíduo podem mudar de modo a que se tornem mais coerentes com os valores da sua Organização, o que sugere uma relação bidireccional (Wright, 2001). Contudo, a literatura não se tem debruçado sobre as necessidades e os valores de trabalhadores que mudam de sector de emprego, o que poderia permitir identificar a existência ou não de mudanças após o indivíduo mudar de sector (Houston, 2000).

Uma outra necessidade que tem sido estudada é a *segurança do emprego*, que engloba aspectos como o direito a cuidados de saúde e a benefícios de reforma, cujo acesso tende a ser mais elevado na AP (Feeney, 2007). Na lógica da MSP, espera-se que esta necessidade seja menos valorizada pelos trabalhadores da AP que pelos trabalhadores do sector privado. O trabalho de Newstrom e colegas (1976) corrobora essa ideia, ao apontar que a segurança no trabalho é significativamente menos importante para os trabalhadores da AP do que para os trabalhadores do sector privado. Contudo, Houston (2000) verificou que a segurança no emprego é mais valorizada pelos trabalhadores da AP do que pelos trabalhadores do sector privado e Posner e Schmidt (1982) verificaram que os dirigentes da AP consideram que o trabalho na AP é mais seguro do que o trabalho em organizações do sector privado. Vários estudos apontam, ainda, que os trabalhadores da AP consideram que a segurança no emprego é um aspecto atractivo no seu contexto de trabalho (e.g., Frank & Lewis, 2004). Georgellis e Tabvuma (2010)⁹⁷ verificaram que a insatisfação com a segurança no trabalho estava associada à saída de mulheres da AP em direcção ao sector privado. Contudo, no geral, os trabalhadores que abandonavam o sector privado para ocupar um posto na AP exibiam uma satisfação crescente com a sua segurança no trabalho nos 5 anos seguintes à mudança. Alguns estudos sugerem ainda um desejo geral de segurança, independentemente do sector de emprego da Organização onde o trabalhador se insere (Feeney, 2007), ao apontarem que a segurança no contexto de trabalho é valorizada tanto por trabalhadores da AP como do sector privado (Feeney, 2007; Gabris & Simo, 1995; Rainey, 1982). Para Baldwin (1991, citado em Wright, 2001) é possível que os resultados contraditórios, acerca da importância da segurança no trabalho, se prendam com o efeito de variáveis não consideradas pelos investigadores, nomeadamente, a profissão dos indivíduos das amostras estudadas. O trabalho de Crewson (1997) corrobora esta ideia, ao apontar que apesar da segurança no trabalho ser menos valorizada por trabalhadores da AP, essa diferença desaparecia quando se comparava apenas os resultados de engenheiros da AP e engenheiros do sector privado. A nível da percepção e da valorização da segurança do emprego na AP, a literatura apresenta, assim, alguns resultados mistos. Os resultados que apontam a valorização da segurança no emprego por parte dos trabalhadores da AP (por vezes significativamente mais elevada do que nos trabalhadores do sector privado) contrariam o conceito de MSP, mas vão ao encontro do estereótipo que existe dos trabalhadores da AP (Houston, 2000).

Também no estudo da *natureza das recompensas* valorizadas pelos trabalhadores se tem assumido que os trabalhadores da AP valorizam recompensas que vão de encontro à natureza da AP enquanto Organização cuja finalidade se prende com a procura do bem-estar colectivo e cuja acção

⁹⁷ Dados longitudinais relativos aos 5 anos anteriores e aos 5 anos posteriores à transição de emprego no mesmo sector ou entre sectores (AP versus sector privado).

se pauta por princípios éticos. A literatura tem oferecido algum suporte que os trabalhadores na AP tendem a valorizar recompensas intrínsecas (e.g., sentido de concretização) e são menos motivados financeiramente (Crewson, 1997; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2000). Os trabalhadores da AP valorizam o trabalho que é desafiante e importante (Crewson, 1997), que oferece a possibilidade de ter um impacto no domínio público ou de agir em benefício do público e da sociedade (Crewson, 1997; Houston, 2000). Contudo, há estudos que não encontram diferenças entre trabalhadores da AP e do sector privado no que toca à valorização de oportunidades de beneficiar a sociedade (e.g., Gabris & Simo, 1995; Houston, 2000).

Sabendo-se que a AP tende a proporcionar salários mais baixos que o sector privado para posições idênticas (Feeney, 2007), Frank e Lewis (2004,) verificaram que os indivíduos que valorizam um salário elevado têm menor propensão a trabalhar no sector público. Georgellis e Tabvuma (2010) analisaram dados longitudinais relativos aos cinco anos anteriores e posteriores à mudança de sector de emprego (AP versus sector privado) e de posto (dentro da AP ou dentro do sector privado), observando nos trabalhadores que abandonavam o sector privado em direcção à AP, uma satisfação crescente com as recompensas extrínsecas, especificamente a nível do pagamento, segurança no trabalho e horas de trabalho.⁹⁸ Verificaram ainda níveis de satisfação crescentes nesses trabalhadores em relação à natureza do trabalho realizado na AP durante os 5 anos seguintes à mudança de sector de emprego⁹⁹. Vários outros estudos oferecem evidência que os trabalhadores da AP valorizam menos as recompensas financeiras (e.g., um salário elevado e um horário de trabalho mais reduzido) do que os trabalhadores do sector privado (e.g., Crewson, 1997; Frank & Lewis, 2004; Houston, 2000¹⁰⁰; Newstrom, et al. 1976¹⁰¹). Apesar do salário tendencialmente menor, a AP tende a oferecer regalias sociais aos seus trabalhadores, entre as quais se podem incluir cuidados de saúde e benefícios de reforma. Isso vai ao encontro da literatura que indica que os trabalhadores na AP valorizam a segurança no trabalho e consideram-na um aspecto atractivo no contexto de trabalho da AP (e.g., Frank & Lewis, 2004). Kim (2006) utilizou um instrumento da MSP que focava a preocupação com a comunidade e o desejo de servir o interesse público e verificou que os trabalhadores que possuem um elevado nível de motivação para o serviço público indicavam adoptar mais CCO do que os trabalhadores com baixo nível de MSP.

Posner e Schmidt (1982) verificaram que os trabalhadores da AP consideram que o sector privado oferece maior oportunidade de, realmente, se alcançar sucesso e aceder a postos de nível elevado, tendo Gabris e Simo (1995) verificado que esses trabalhadores consideram que o sector privado

⁹⁸ A satisfação das mulheres com o salário, contudo, diminuía após o primeiro ano da transição.

⁹⁹ Data em que terminou a recolha de dados.

¹⁰⁰ A amostra da AP incluía dirigentes (32% em posição de dirigente ou posto profissional).

¹⁰¹ Tendo, contudo, verificado que os trabalhadores da AP estão insatisfeitos com o nível do seu salário.

oferece trabalho mais desafiante, excitante e gratificante do que a AP. Estes resultados desafiam a ideia que os trabalhadores da AP possuem necessidades de ordem elevada mais fortes que os trabalhadores do sector privado. Contudo, no geral, o estudo acerca das necessidades e dos valores permite perceber a existência de diferenças entre os trabalhadores da AP e os trabalhadores do sector privado (Feeney, 2007; Houston, 2000, 2005). Mas a existência de alguns resultados mistos (Wright, 2001) e a ausência de estudos que demonstrem a causalidade das relações identificadas obrigam a algum cuidado na leitura das diferenças de necessidades e valores dos trabalhadores em função do seu sector de emprego (i.e., público ou privado) (Wright, 2001). Importa que os estudos sigam processos de amostragem que garantam a aleatoriedade na selecção de participantes a nível de sector de actividade, Organização e nível organizacional (Wright, 2001) e se reconheça a dificuldade de obtenção dessas amostras. Apesar da necessidade de mais evidências empíricas (Feeney, 2007), os resultados empíricos no geral têm oferecido suporte no sentido da existência de uma MPS presente nos trabalhadores integrados na AP (e.g., Georgellis & Tabvuma, 2010; Kim, 2006).

O trabalho de Houston (2005) permite fazer a transição do estudo da importância das necessidades para a componente comportamental da MPS, observando que os trabalhadores da AP desenvolviam mais actividades pro-sociais do que os trabalhadores do sector privado. Especificamente, os trabalhadores da AP doavam sangue e tempo para instituições de caridade significativamente mais do que os trabalhadores do sector privado. Este resultado oferece um importante suporte para a MSP, ao demonstrar que os trabalhadores que desenvolvem actividade no contexto da AP exibem mais comportamentos dirigidos aos outros do que os trabalhadores do sector privado. De notar, contudo, que os comportamentos estudados por Houston (2005) eram dirigidos a elementos exteriores à Organização e não aos colegas na Organização (comportamentos *de Suporte pessoal*), à Organização (comportamentos *de Suporte organizacional*) ou à tarefa (comportamentos *de Iniciativa conscienciosa*). Apesar disso, a existência de um conjunto de motivações intrínsecas aos trabalhadores da AP sugere que os comportamentos contextuais de ajuda serão valorizados por estes trabalhadores (Kim, 2006), o que apoia a identificação das estratégias de motivação mais eficazes para estes trabalhadores (Houston, 2005) e pode contribuir para que se ultrapassem as dificuldades a nível de incentivos económicos e se aumente a eficiência organizacional (Georgellis & Tabvuma, 2010; Houston, 2005). As organizações da AP devem procurar criar as condições para que os seus trabalhadores possam satisfazer as suas necessidades de MSP (Houston, 2005), que importa considerar, nomeadamente, nos processos de RS. O suporte que a MPS tem recebido alerta para a necessidade de se considerar as especificidades da AP no processo de adopção (geral) de princípios de gestão que são característicos do sector privado (Houston, 2000).

3.3.1.2. O conceito de eficácia na Administração Pública

A eficácia organizacional no contexto da AP é complexa, multidimensional (Andrews & Boyne, 2010; Andrews, Boyne et al., 2010; Crewson, 1997) e política (Andrews, Boyne et al., 2010), o que resulta do facto das organizações da AP possuírem missões mais abrangentes e com um impacto mais profundo na sociedade do que as organizações do sector privado (Wright, 2001). Nos anos 1970 os teóricos da AP esforçaram-se por difundir a ideia da eficácia das organizações da AP enquanto a prestação de um serviço público adequado (Andrews & Boyne, 2010), tendo em vista o bem comum. Nesta forma de definir a eficácia ganha destaque o valor público, ou seja, «a criação de outputs do Governo aos quais os cidadãos atribuem um valor que é superior ao custo associado à sua produção» (Kelman, 2007, p. 246).

São elevadas as pressões no sentido da AP ser eficiente (em termos de custo) e dar resposta às necessidades dos seus clientes/utentes (Muldrow et al., 2002; Wright, 2001; Schraeder et al., 2005). A exigência constante de responsabilização¹⁰² da AP (Wright, 2001) remete para os seus vários constituintes ou grupos de interesses (Andrews & Boyne, 2010; Andrews, Boyne et al., 2010; Houston, 2005; Valle, 1999), onde se inserem (nomeadamente) os trabalhadores, os contribuintes, os clientes, sindicatos e os políticos. O envolvimento destes constituintes na definição dos objectivos das organizações da AP e na avaliação da eficácia/desempenho levanta questões no que se refere, por exemplo, a que critérios e indicadores de eficácia seleccionar e qual o seu peso relativo na avaliação final do nível de eficácia/desempenho organizacional da AP (Andrews & Boyne, 2010; Andrews et al., 2010). Um outro constrangimento que se coloca nessa avaliação prende-se com a dificuldade frequente em aceder a medidas válidas do serviço prestado e dos resultados desse serviço, na forma de lucros e preços (Crewson, 1997; Wright, 2001).

A perspectiva dos vários constituintes na avaliação da eficácia/desempenho da AP «implica que a avaliação de um qualquer constituinte não é objectivamente certa ou errada» (Andrews, Boyne et al., 2010, p. 109). Andrews, Boyne e colegas (2010) verificaram que diferentes constituintes internos da AP avaliam a eficácia/desempenho destas organizações de forma significativamente distinta, enfatizando diferentes critérios. Enquanto os gestores dos serviços avaliavam a qualidade do serviço de forma mais positiva (o que segundo os autores se explica por se tratar da área da eficácia/desempenho mais próxima das actividades desses gestores), os políticos avaliavam de forma mais positiva áreas associadas ao papel político da Organização, nomeadamente, o contributo da Organização para a promoção do bem-estar. Estes autores sugerem ainda que os constituintes internos da AP avaliam a eficácia/desempenho organizacional de forma mais positiva do que os

¹⁰² No original “accountability” (Wright, 2001).

constituintes externos, concluindo que «é importante reconhecer que o desacordo acerca do nível de desempenho das Organizações públicas é inerente ao seu papel enquanto elemento do sistema político de prestação de serviços» (idem, p. 124).

A literatura produzida no âmbito das reformas da AP tem enfatizado, principalmente, a importância da liderança na promoção da eficácia/desempenho organizacional e na gestão das mudanças (Van Wart, 2003), considerando-se que uma liderança eficaz promove o potencial dos instrumentos de gestão da Organização¹⁰³ (Andrews & Boyne, 2010). Ou seja, a eficácia das organizações da AP tem sido associada aos instrumentos de gestão e ao dirigente ou, melhor dizendo, ao seu papel de líder.

Apesar do frequente apelo à promoção da eficácia organizacional da AP, os investigadores que focam este tipo de organizações adoptam, frequentemente, uma postura mais reflexiva do que empírica, e a investigação no campo da AP não se tem debruçado de forma sistemática sobre a eficácia organizacional (Kelman, 2007). Contudo, consegue-se perceber a defesa da inclusão de medidas não financeiras nessa avaliação (e.g., satisfação de utentes), a par das medidas financeiras (Kelman, 2007). Alguns dos critérios que têm sido considerados na avaliação das Organizações da AP são: a qualidade do serviço, o valor acrescentado do serviço prestado, a eficiência, a equidade, a satisfação do consumidor, a satisfação do pessoal, a promoção do bem-estar e o desempenho interno agregado (Andrews et al., 2010). Alguns autores têm ainda realizado estudos de caso que permitem perceber alguns dos critérios que algumas organizações da AP têm utilizado. Por exemplo, Andrews e Boyne (2010) verificaram que em Inglaterra o governo avalia de três em três anos a eficácia de estruturas da AP local, com recurso a um instrumento normalizado que cobre várias dimensões da eficácia, a par de desenvolver inspecções no local. O instrumento normalizado utilizado foca, nomeadamente, a eficácia formal (e.g., resultados escolares dos alunos), a qualidade do output (e.g., número de dias para preencher uma casa social vaga), a quantidade do output (e.g., número de idosos que recebem cuidados continuados em casa), a eficiência e a satisfação com o serviço (e.g., informação de utilizadores de bibliotecas).

A questão da definição de eficácia também se coloca a nível do trabalhador. Apesar de alguns estudos apontarem que a percepção dos trabalhadores da AP e dos trabalhadores do sector privado não se distingue a nível da clareza de objectivos definidos (Rainey, 1983) nem da ambiguidade de objectivos (Rainey, Pandey & Bozeman, 1995, citados em Wright, 2001), Baldwin (1987) verificou que os trabalhadores do sector privado associavam maior clareza aos objectivos da sua Organização do

¹⁰³ A capacidade dos instrumentos de gestão remete para a qualidade dos sistemas de informação da Organização, os seus sistemas de gestão de RH, o sistema financeiro e o capital de investimento nos serviços (Andrews & Boyne, 2010).

que os trabalhadores da AP. Este resultado levanta a hipótese dos objectivos definidos para os trabalhadores da AP não respeitarem os critérios SMART, o que poderá ter efeitos do seu DI, o que é coerente com o facto da AP possuir objectivos amplos, múltiplos e por vezes díspares (Andersen, 2010; Andrews & Boyne, 2010; Wright, 2001). Paine e Organ (2000) sugerem que nas organizações onde a ênfase é colocada no indivíduo, os comportamentos contextuais são tendencialmente inibidos (especialmente os interpessoais). O recente sistema anual de AD na Administração Pública Portuguesa¹⁰⁴ (APP) define que os trabalhadores são avaliados em três componentes (objectivos, competências comportamentais e atitude pessoal), que remetem essencialmente para o trabalhador numa lógica individualizada e “individualizante”. Apesar do sistema contemplar a definição de objectivos de equipa, define que a avaliação reflecte a contribuição individual para a concretização desses objectivos, uma vez que apesar da lei definir que a definição de objectivos de equipa pretende mobilizar e responsabilizar a equipa pela concretização de objectivos (partilhados). De forma a evitar a inibição dos comportamentos de desempenho contextual, é necessário que a Organização implemente estratégias que levem os seus membros a perceberem a existência de justiça procedimental e distributiva e/ou fortaleça o nível de compromisso organizacional desses membros (Paine & Organ, 2000), preocupações que, parece-nos, não têm sido dominantes na gestão da APP. Importa, ainda, considerar os resultados da literatura acerca da MSP, nomeadamente os que apontam que os trabalhadores da AP valorizam sobretudo o trabalho que possui significado (o que remete para a possibilidade de ter impacto na comunidade ou público), sendo as recompensas extrínsecas (e.g., monetárias) menos valorizadas pelos trabalhadores da AP do que pelos trabalhadores do sector privado.

Kelman (2007) realça a necessidade de se desenvolver mais investigação sistemática acerca da eficácia organizacional na AP, nomeadamente numa lógica de melhoria da eficácia num contexto onde existem vários constrangimentos, como os já referidos impedimentos a incentivos financeiros aos trabalhadores.

3.3.2. O dirigente da Administração Pública

O desenvolvimento de uma compreensão coerente acerca do papel contemporâneo do dirigente na AP surge apenas a partir da Segunda Guerra Mundial (Lynn, 1996), não sendo possível identificar com clareza a presença de temas dominantes na literatura específica a este dirigente, nomeadamente a nível da liderança efectivamente associada à sua actividade (Nutt, 1995) e [muito

¹⁰⁴ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), cuja implementação teve início em 2004.

menos] acerca do seu DI. O desenvolvimento significativo que se verificou na literatura geral acerca do gestor nos anos 1990 não teve expressão paralela na literatura específica do dirigente da AP (Van Wart, 2003) e algumas das abordagens que dominaram a literatura geral nem tiveram repercussões neste campo (confirmar no Quadro 10).

Quadro 10. Presença dos temas dominantes na literatura geral no campo da AP (Fonte: Van Wart, 2003)

Tema dominante na literatura geral	Manifestações do tema no campo da Administração Pública
Homem excepcional (...) – 1900	O tema não está desenvolvido
Traços 1900 – 1948	O tema não está desenvolvido; nesta altura discutia-se activamente a autonomia do dirigente
Contingencial 1948 – 1980s	O tema influencia programas de formação, apesar de se enfatizar a dimensão executiva/técnica deste posto
Transformacional 1978 – (...)	O tema influencia programas de formação e posteriormente (anos 90) é abordado no contexto da exigência de reformas na AP
Servidor 1977 – (...)	Presente e com expressão, nomeadamente no domínio do estudo da Motivação para o Serviço Público
Multifacetado 1990's – (...)	Desenvolvimento reduzido; abordado no contexto da exigência de reformas na AP

Não existe, por isso, um corpo de conhecimento coeso e integrado que considere os constrangimentos e as características ambientais específicas aos dirigentes da AP (Nutt, 1995; Van Wart, 2003). A investigação a este nível tem sido inconsistente, permanecendo essencialmente dispersa (Lynn, 1996; Van Wart, 2003) e não se observa, no geral, uma preocupação em estudar as atitudes e as experiências de trabalho dos trabalhadores da AP (Feeney, 2007), apesar de alguma literatura focar as necessidades e os valores destes trabalhadores, um estudo especificamente associado à ideia da MSP, como vimos (e.g., Crewson, 1997; Kim, 2006).

Kelman (2007) aponta que a separação que existe entre a literatura “mainstream” das organizações e a literatura acerca da AP tem dificultado o desenvolvimento desta última. Debruçando-se especificamente sobre o dirigente de topo (administrativo) da AP, Van Wart (2003) aponta três explicações para a ausência de um corpo de conhecimentos coeso acerca do dirigente de topo (administrativo) da AP, nomeadamente, (1) a natureza da AP, (2) os constrangimentos a que o dirigente está sujeito e (3) a dispersão de foco dos investigadores.

Relativamente à natureza da AP, o facto da AP ser um sistema cujos dirigentes são seleccionados democraticamente e se distribuem por vários ramos de actuação coloca dificuldades técnicas aos investigadores, condicionados pela acessibilidade dos dirigentes intermédios e supervisores de linha.

A nível dos dirigentes de topo, é possível que os investigadores se sintam mais atraídos pela componente dramática dos dirigentes políticos, do que pela liderança administrativa. O autor salienta ainda que a actividade do dirigente de topo está sujeita a constrangimentos que condicionam o seu impacto na eficácia, o que cria a percepção que o papel deste dirigente é bastante limitado. Existe a crença que a abordagem da liderança na AP é altamente instrumental, fruto da ênfase tecnocrata (que deriva da Gestão Científica do Trabalho) presente nas organizações da AP (Van Wart, 2003) e na literatura acerca deste supersistema (Lynn, 1996). Esta crença sugere que a dimensão da liderança está ausente da actividade do dirigente da AP. Quanto à dispersão, Van Wart (2003) aponta que os investigadores que estudam a AP têm focado aspectos distintos entre si, perdendo-se no debate normativo acerca da autonomia do dirigente. Os investigadores têm-se centrado nas leis, nas organizações e nas funções a executar, em detrimento do próprio dirigente (Lynn, 1996). De notar, ainda, que a comunidade de investigadores que foca este tipo de organizações é relativamente pequena (Kelman, 2007).¹⁰⁵

Apesar da dificuldade em identificar temas dominantes na literatura acerca do dirigente da AP, algumas discussões têm concentrado a atenção neste campo ao longo do tempo. Estas discussões (que abordamos de seguida) situam-se, principalmente, a nível da definição do foco do dirigente, dos seus antecedentes e do seu impacto.

3.3.2.1. O foco do dirigente

Este debate esteve activo principalmente nos anos 1940, dominando tanto a literatura geral como a específica à AP, e debruça-se sobre a identificação de qual deve ser o foco do dirigente, o que remete para a definição do seu objectivo e do âmbito da sua intervenção. É possível identificar quatro principais posições neste debate, nomeadamente: (1) o foco do gestor deve ser sobre os aspectos mais técnicos do processo produtivo; (2) não cabe ao gestor realizar o trabalho, mas sim criar condições para que os outros realizem esse trabalho (o gestor enquanto força mobilizadora e de desenvolvimento dos seus colaboradores, uma visão que surge associada ao MRH); (3) o gestor enquanto alguém que presta um serviço; e (4) a agregação dos três elementos anteriores (o gestor multifacetado, conforme representado na Figura 3, na secção 3.2). A nível específico da AP este debate tem sido colocado essencialmente em termos da *discricionariedade* e da *ética* do dirigente (Van Wart, 2003).

¹⁰⁵ Segundo Kelman (2007, p. 225) «o estudo da Administração Pública, outrora na literatura geral das organizações, encontra-se hoje num gueto, separado e desigual».

3.3.2.1.1. O nível de discricionariedade do dirigente na Administração Pública

Este debate foca o nível de autonomia do dirigente na AP e em que condições essa autonomia deve ser exercida. Entre 1883 e 1940 essa discussão centrava-se na separação entre a gestão e a política na AP, atribuindo-se aos políticos a responsabilidade pelas decisões políticas e aos dirigentes a execução técnica e neutra dessas decisões (Van Wart, 2003). O dirigente era definido enquanto um executante e não se considerava a dimensão de liderança que está presente na sua actividade. A ênfase nessa distinção levou a que a dimensão transformacional do dirigente fosse negligenciada, não se estudando o dirigente enquanto agente de mudança (Van Wart, 2003). Para Allison (1980) esta distinção entre a concepção de políticas e a execução traduziu em grande parte uma tentativa de simplificação teórica, que tinha por finalidade deixar de lado a dimensão política (influenciada por valores), de forma a abordar-se apenas o lado da execução e concentrar esforços na identificação da forma mais eficiente de realizar as tarefas. Entre 1940 e 1980 os autores questionam a exequibilidade e a desejabilidade da separação entre a decisão/definição de políticas e a execução na AP (e.g., Waldo, 1948), levando a que a ideia de dicotomia entre estas dimensões fosse abandonada, reconhecendo-se a interacção entre o mundo político e o mundo da gestão (Hicklin & Godwin, 2009; Van Wart, 2003). O estudo da dimensão transformacional na actividade do gestor permitiu, paralelamente, que se ampliasse o campo de actividade reconhecido do dirigente da AP. Com o abandono da ideia de dicotomia, há autores que enfatizam que o contacto do dirigente com os problemas reais no seu dia-a-dia de trabalho leva a que seja ele quem se encontra na melhor posição de perceber como adaptar a legislação que foi originalmente criada para resolver os problemas dos cidadãos (e.g., Herring, 1936). Reconhece-se ao dirigente alguma autonomia a nível da interpretação da legislação e da decisão no que toca à forma mais adequada de dar seguimento a essa legislação, que a par dos estatutos e do interesse público orientam o dirigente (Herring, 1936). Passa a dominar o modelo da responsabilidade administrativa, segundo o qual o dirigente tem acesso a uma autonomia limitada que é exercida de forma responsável (Van Wart, 2003).

Nos anos 1990 surgem várias obras no âmbito da AP, mas focam postos de dirigente com poder político, nomeadamente, presidentes de câmara e líderes civis (Van Wart, 2003). O dirigente público “administrativo” foi sendo estudado, mas de forma indirecta, no contexto da extensa literatura produzida acerca das reformas exigidas para a AP, defendidas principalmente por escolas como o Movimento da Qualidade Total (TQM) e o NPM. Na medida em que o dirigente é associado à mudança, ele tem sido considerado nas discussões acerca de quais as mudanças a introduzir na AP e de que forma essas mudanças devem ser introduzidas (Van Wart, 2003). Tem-se enfatizado a necessidade de atribuir mais autonomia ao dirigente, de modo a que este tenha espaço para inovar, mudar e criar. A literatura acerca deste tema aponta que a quantidade de poder necessária para o

gestor exibir um desempenho elevado depende da natureza da Organização, da tarefa a realizar e dos seus subordinados e que os gestores que dispõem de poder insuficiente a nível da introdução de mudanças, recompensas, punições e despedimentos encontram dificuldades no desenvolvimento de organizações de elevado desempenho (Yukl, 1989).

Actualmente, a literatura enfatiza o uso criativo e consistente da autonomia e a distribuição da autoridade a vários grupos de interesses (constituintes) da AP e a mecanismos de controlo (Van Wart, 2003). Indo ao encontro da literatura geral, os teóricos da NPM (e.g., Hood, 1991) realçam que os dirigentes públicos, mais do que qualquer outro tipo de gestor, estão aptos a desempenhar um papel amplo e diversificado e que se isso não acontecer corre-se o risco de surgir um vácuo nesse posto, especialmente em termos de liderança (Van Wart, 2003). Apesar da ausência de estudos que demonstrem os contornos da liderança efectivamente associada ao dirigente da AP (Nutt, 1995), a liderança tem sido um dos aspectos mais focados na literatura, especificamente, ao nível de como potenciar a liderança destes dirigentes no contexto de reformas na AP.

3.3.2.1.2. A dimensão ética

Ainda no âmbito da definição do foco do gestor, tem estado particularmente activa na literatura específica da AP a discussão acerca da *ética*¹⁰⁶ (Van Wart, 2003), consequência simultânea da crescente atenção que a ética específica ao contexto organizacional da AP tem recebido e do desenvolvimento de investigação acerca dos valores aí presentes (Rutgers, 2008). Subjacente à ideia que o emprego na AP traduz mais «um chamamento, um sentido de dever do que um trabalho» (Houston, 2005, p. 68), o estudo da ética foca o «comportamento que é certo ou errado à luz da justiça, da lei ou de outras orientações da sociedade que determinam a moralidade do comportamento» (Robinson & Bennett, 1995, p. 556). Coerente com a responsabilidade da AP em gerir/administrar de acordo com a vontade pública (Willoughby, 1918), estudam-se os valores subjacentes aos objectivos (Kelman, 2007), à acção e ao pensamento na AP, entendendo-se o dirigente enquanto alguém que serve os outros (e.g., Herring, 1936), que presta um serviço às pessoas, à sociedade e ao interesse público (Lynn, 1996; Houston, 2000; Van Wart, 2003) e cuja acção traduz valores (Rutgers, 2008). Esse estudo assume a vertente normativa quando procura prescrever os princípios que os dirigentes devem seguir na sua actividade (Van Wart, 2003).

O princípio do interesse público pode ser entendido enquanto «o padrão que guia o dirigente na execução da lei (...) um símbolo verbal criado com a finalidade de introduzir unidade, ordem e

¹⁰⁶ Um debate que tem sido praticamente ignorado na literatura geral acerca do gestor (Van Wart, 2003), o que, segundo Kelman (2007) se deve ao isolamento da literatura acerca da AP.

objectividade na administração»¹⁰⁷ (Herring, 1936, p. 78). Definida desta forma, essa noção possui valor psicológico, cabendo ao dirigente ponderar os diferentes interesses com os quais se depara no desenvolvimento da sua actividade e decidir de acordo com o interesse público (idem). A discussão acerca do bem comum tem vindo a ganhar destaque, a par da discussão acerca do nível de inclusão dos cidadãos na AP (Salm, Candler, & Ventriss, 2006). A ideia dominante é a que os elementos externos à Organização e o interesse público devem ser um foco fundamental na AP (Van Wart, 2003). A inclusão do cidadão tem sido defendido no contexto da modernização da AP, que exige que o cidadão não seja encarado apenas como um utente com direitos, como tem acontecido até aqui, e passe a ser entendido enquanto um cliente com exigências (Silveira & Trindade, 1992). Na medida em que os cidadãos elegem os políticos que legislam, a AP encontra-se, verdadeiramente, sob a alçada desses cidadãos, devendo a AP garantir o funcionamento das leis criadas em benefício destes. Esta lógica contraria, definitivamente, a crença que o cidadão deve obediência e uma espécie de subserviência à AP e aos seus trabalhadores, defendendo-se que é a AP e os seus actores organizacionais que se encontram ao serviço dos cidadãos.

A noção de “interesse público” tem estado presente nos estudos acerca da MSP (Houston, 2005) e é facilmente percebida na Carta Ética da APP, um documento que apresenta os dez princípios éticos que devem ser respeitados pelos trabalhadores deste supersistema¹⁰⁸, observando-se que o interesse pessoal, a identificação do indivíduo com objectivos específicos que são assumidos por determinadas estruturas organizacionais¹⁰⁹ (Downs, 1967, citado em Feeney, 2007) e a lealdade para com o governo (Crewson, 1997) são motivações intrínsecas associadas a indivíduos que ocupam posições de gestão na AP. O interesse público está ainda reflectido na forma como se define a APP no site da Direcção-geral da AP: «sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas» (site DGAP, 2009), procurando que a «prossecução do interesse público [se dê] no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos do cidadãos» (site DGAP, 2007).

O estudo dos princípios morais e éticos subjacentes às ideias e práticas na AP (as actuais e as do passado) permite adquirir uma maior consciência dos processos e das políticas *na* AP e *acerca* da AP. Esse conhecimento cria espaço para que se evitem erros do passado, nomeadamente no que diz respeito a ideias e reformas que são apresentadas e interpretadas enquanto inovações revolucionárias quando, na verdade, têm sido repetidamente implementadas (Madureira & Silveira,

¹⁰⁷ A palavra “administração” no contexto do artigo significa Administração Pública ou Sector Público.

¹⁰⁸ (1) Princípio do Serviço Público, (2) Princípio da Legalidade, (3) Princípio da Justiça e da Imparcialidade, (4) Princípio da Igualdade, (5) Princípio da Proporcionalidade, (6) Princípio da Colaboração e da Boa Fé, (7) Princípio da Informação e da Qualidade, (8) Princípio da Lealdade, (9) Princípio da Integridade, (10) Princípio da Competência e Responsabilidade.

¹⁰⁹ Por exemplo, organizações da AP que visam a prevenção da exclusão social.

2006; Spicer, 2008). Spicer dá o exemplo da gestão por objectivos nos EUA, uma estratégia de gestão que apesar de repetidamente implementada na AP desse país é (também) repetidamente apresentada como uma inovação.

3.3.2.2. Os antecedentes do dirigente

O debate acerca dos antecedentes do gestor (líder natural versus formação) não teve grande desenvolvimento no âmbito da literatura acerca da AP (Van Wart, 2003), apesar de alguns autores se debruçaram sobre este tema, procurando, essencialmente, definir a natureza de programas de formação dos dirigentes (e.g., Lynn, 1996). Nos anos 1960 o campo foi influenciado pelos quadros de referência da literatura situacional/contingencial que, distinguindo entre a dimensão da tarefa e a dimensão das pessoas, propunha quadros de referência dicotómicos da actividade do gestor (Van Wart, 2003). Cada uma destas dimensões implicava o domínio de competências específicas, que podiam ser ensinadas aos gestores, encorajando-se a sua formação nessas áreas e a adopção de estilos menos directivos e mais orientados para as pessoas, ou seja, um estilo de gestão e de liderança mais humanista. Nos anos 1980 surgem alguns programas sofisticados de formação do dirigente, indo ao encontro da tendência na literatura geral de procura de modelos mais compreensivos acerca do gestor. Faerman, Quinn e Thompson (1987) descrevem o desenvolvimento e a implementação de um programa de formação dirigido a dirigentes de topo e supervisores da AP, que foca as competências de liderança, definidas por um conjunto de comportamentos que envolvem competências e áreas de conhecimento específicas. O currículo do programa foi desenhado de modo a cobrir o quadro de referência dos valores que, segundo os autores, podem estar presentes na actividade do dirigente: o modelo dos Sistemas Abertos, o modelo das Relações Humanas, o modelo dos Processos Internos e o modelo do Objectivo Racional. O currículo específico para os supervisores enfatizava uma abordagem micro organizacional (focando factores do desempenho a nível individual), enquanto o currículo para dirigentes de topo enfatizava uma abordagem macro (focando factores do desempenho organizacional) (Faerman et al., 1987). Apesar do impulso que representam programas como este, na verdade esta área da literatura na AP adormeceu nos anos 1990. A maior competitividade que caracteriza o universo organizacional tem exercido pressão a nível das competências que os dirigentes da AP possuem (Wart, 2003), com repercussões a nível do RS (Andersen, 2010). Actualmente, enfatiza-se a importância de recrutar e seleccionar para a AP indivíduos com competências excepcionais, como forma de lidar com as reformas e as dificuldades vividas (Andersen, 2010; Feeney, 2007). Consequentemente, uma das principais áreas de interesse nos últimos anos no campo da Gestão de RH na AP tem sido exactamente a da formação de dirigentes nas competências e técnicas de liderança e gestão,

enfatizando-se a necessidade dos dirigentes serem líderes, em complemento das suas actividades mais tradicionais, de gestão organizacional e implementação de políticas e programas (Fairholm, 2004). Observa-se uma elevada variabilidade no nível das capacidades dos indivíduos que assumem a direcção de departamentos da AP, uma variabilidade que tem um efeito sistemático nos resultados da implementação de políticas, o que chama a atenção para a necessidade de identificar as competências que são importantes para o desenvolvimento da actividade inerente ao dirigente da AP (Hicklin & Godwin, 2009). Têm sido apontadas como competências fundamentais ao dirigente de topo da AP o ser realista no que toca às capacidades dos seus colaboradores, abordar as situações no presente sem se deixar prender por problemas vividos no passado, garantir a cortesia em todas as suas relações, confiar nos outros, não depender constantemente de aprovação para dar início à acção e evitar o medo do fracasso (Nutt, 1995). O estudo do DI na lógica avaliativa oferece um importante contributo a este nível, na medida em que se associa os comportamentos aos seus resultados. O conhecimento de que comportamentos se associam a resultados de natureza distinta (positivo ou negativo) permite identificar o nível de importância diferenciado das competências.

Para além da procura de definir programas de formação adequados aos dirigentes (e.g., Lynn, 1996), alguns investigadores têm procurado identificar características específicas aos dirigentes que desenvolvem a sua actividade na AP, geralmente numa lógica de diferenciação em relação ao sector privado (já referida por nós). Partindo da tipologia de personalidade de Jung, Posner e Schmidt (1982) observaram que os gestores do sector privado e os da AP tendem a ser mais introvertidos do que extrovertidos, o que, segundo estes autores, sugere que preferem desenvolver trabalho individualmente e dispor de autonomia de decisão. Verificaram, ainda, que tendem a descrever-se mais em termos de sentimentos do que de pensamento. Os gestores valorizavam a empatia, os valores pessoais e a capacidade de se darem bem com as pessoas, assim como a actividade de procura de informação e análise de diferentes posições acerca de um mesmo assunto. A única diferença significativa que estes autores encontraram na personalidade de gestores do sector privado e dirigentes da AP foi a nível da dimensão intuição/percepção, verificando que os dirigentes da AP apresentavam valores mais elevados em intuição, o que sugere que valorizam situações que permitem equacionar diferentes possibilidades, a teorização, a invenção e o geral. Os autores salientam que esta característica potencia a resolução de problemas, mas que pode estar associada à tendência de negligenciar factos e pormenores importantes para a resolução do problema. O resultado deste estudo surpreende-nos, na medida em que as organizações da AP exibem um elevado nível de estruturação e orientação para as regras (Schraeder et al., 2005), sendo tendencialmente burocráticas¹¹⁰. Isso faria pressupor que os dirigentes deste contexto dedicassem

¹¹⁰ Apesar dos movimentos de reforma que apelam à flexibilização.

particular atenção aos pormenores. Sugerimos, contudo, a possibilidade desses mesmos constrangimentos controlarem (i.e., evitarem) que se tomem decisões que negligenciem factos relevantes. Num outro estudo, e definindo os valores enquanto «crenças centrais no sistema cognitivo individual», Posner e Schmidt (1982, p. 36) verificaram que os dirigentes da AP valorizaram de forma mais elevada os valores de ajuda e de igualdade e menos o valor da ambição do que os gestores do sector público. Pese embora essas diferenças não fossem significativas, percebe-se que os dirigentes da AP exibem valores sociais elevados e uma forte motivação para servir os interesses do público/cidadãos. Segundo Buchanan (1975, citado em Feeney, 2007), apesar das motivações intrínsecas que os dirigentes da AP possuem, uma vez na AP eles são confrontados com experiências frustrantes, nomeadamente o excesso de formalismo, que reduzem o seu compromisso organizacional, o seu envolvimento e ética no trabalho.

3.3.2.3. O nível de impacto do dirigente

A maior parte da investigação assume, a priori, que os dirigentes da AP são importantes, mas não se tem explorado as implicações dos seus diferentes tipos de comportamentos ou padrões de comportamentos (também chamados de estilos de liderança), observando-se que muitos dos trabalhos desenvolvidos a respeito do dirigente se encontram dispersos (Van Wart, 2003). Apesar de se considerar, à luz da perspectiva transformacional e da perspectiva dos homens excepcionais, que alguns líderes possuem um elevado impacto no desempenho/eficácia da Organização, a literatura tem realçado que os factores situacionais influenciam o impacto do dirigente e que este não desenvolve a sua actividade num vácuo, mas numa Organização que possui uma história, uma cultura e uma estrutura específica (e.g., Barnard, 1938; Burns & Stalker, 1979; Herring, 1936; Stone, 1945). A literatura actual tem enfatizado a importância da liderança para além da que é exercida pelos dirigentes de topo, considerando-se os diferentes níveis da Organização, nomeadamente os níveis de gestão intermédia (e.g., Andersen, 2010) e os trabalhadores que não ocupam posições de gestão, numa perspectiva de desenvolvimento de carreira.

Apesar do debate acerca do impacto do dirigente na AP se encontrar bastante subdesenvolvido e disperso no campo da AP (Van Wart, 2003), tem-se enfatizado a importância da acção do dirigente a nível dos subordinados e que essa acção tem consequências no desempenho/eficácia da Organização. A literatura mais recente, assim como a mais antiga (e.g., Stone, 1945), realça a importância da dimensão relacional do dirigente, nomeadamente, enquanto forma de lidar com os constrangimentos a que o dirigente está sujeito. Os dirigentes enquanto supervisores influenciam muitos dos retornos a que os membros da Organização têm acesso, dão sentido aos procedimentos

formais e informais das actividades organizadas da sua Organização e influenciam a avaliação que o trabalhador faz do cumprimento do contracto social estabelecido entre si e a Organização (Farh et al., 1990; Korsgaard et al., 2002; Organ & Paine, 1999). Segundo Lynn (1996), o dirigente eficaz assume o papel de “educador” na Organização, comunicando aos seus colaboradores o papel e a natureza do trabalho e os modelos de acção e pensamentos que devem ser partilhados, alinhando os esforços na Organização. O impacto do dirigente da AP é, em grande medida, o produto da sua influência, devendo o dirigente possuir a confiança dos seus colaboradores e que estes partilhem da sua visão e dos seus objectivos para a Organização (Stone, 1945).

3.3.2.4. Especificidades da actividade do dirigente da Administração Pública

Chegados aqui importa sistematizar as especificidades da actividade do dirigente da AP, recorrendo por vezes ao gestor do sector privado enquanto contraponto que facilita a compreensão das especificidades a que o dirigente da AP está sujeito. Essas especificidades colocam-se a nível da (a) perspectiva temporal da sua actividade, (b) da estratégia, (c) do objectivo a concretizar e a sua mensuração, (c) dos constrangimentos a nível do pessoal, (e) da ênfase na equidade, (f) da visibilidade, (g) da necessidade de persuasão e (h) da influência legislativa e judicial.

a) A perspectiva temporal da sua actividade

Com a mudança no meio organizacional verificada a partir dos anos 1990, os gestores em geral tornaram-se mais vulneráveis ao despedimento (Hambrick et al., 2005). Mas a própria actividade dos dirigentes da AP é, por natureza, temporalmente limitada, sendo em grande medida ditada pelo calendário e necessidades políticas (Allison, 1980; Nutt, 1995; Rainey, 1989). Essa longevidade tendencialmente baixa provoca interrupções na implementação de planos que tenham sido entretanto definidos, um constrangimento que inibe o dirigente de pensar a sua actividade a longo prazo e possa agir no sentido de desenvolver a Organização numa lógica de médio/longo prazo (Allison, 1980). A perspectiva temporal limitada da actividade deste dirigente inibe ainda a formação de possíveis dirigentes, na medida em que o aparecimento de potenciais sucessores pode representar um perigo para o dirigente da AP. No sector privado, pelo contrário, existe a tendência do gestor de topo assumir a responsabilidade de formar possíveis sucessores (Allison, 1980), uma actividade que não raras vezes ganha destaque nos meios de comunicação social.¹¹¹ Cameron (1986) aponta que um dos critérios que permite às organizações pós-industriais sobreviverem nesta Nova

¹¹¹ Jorge Jardim Gonçalves e Paulo Teixeira Pinto, do Banco Comercial Português (BCP), representam um exemplo mediático português desta prática de formação de sucessores no sector privado.

Era Organizacional (Rousseau, 1997) é a continuidade da liderança. Essa estratégia permite estabilidade, planeamento a longo prazo e «memória institucional» (Cameron, 1986, p. 545), que associada ao aparecimento de novos líderes, cria o espaço necessário para a inovação e adaptabilidade.

b) A estratégia

O gestor do sector privado envolve-se na definição dos objectivos organizacionais, uma acção que é política e estratégica e que implica escolhas e preferências, definição de prioridades, formação de alianças e coligações (Gomes et al., 2000). Nas organizações da AP o dirigente encontra constrangimentos que dificultam assumir esta responsabilidade, que é reconhecida da gestão (Daft & Weick, 1984), dispondo de pouco espaço para definir o que “é” a Organização e aquilo que a Organização “vai ser”. Aquilo que a Organização “é” e “vai ser”, regra geral, já se encontra definido superiormente, sendo legislado antes do dirigente integrar a Organização. O dirigente está ainda sujeito a instabilidade na definição da missão, programas e recursos da sua Organização (Nutt, 1995).

Apesar de inicialmente o dirigente da AP ter sido considerado apenas um executante (Allison, 1980; Van Wart, 2003), a literatura no domínio da política pública tem permitido perceber que esses dirigentes não estão apenas envolvidos na adopção de políticas nos seus departamentos, mas que também se envolvem na definição dessas políticas (Lynn, 1996). Contudo, e apesar do conhecimento acumulado no que se refere à definição de políticas e ao impacto dessas políticas, existe uma lacuna de conhecimento acerca do envolvimento do dirigente na definição das políticas (Hicklin & Godwin, 2009), assim como acerca do processo de decisão do dirigente (Andersen, 2010). Hicklin e Godwin (2009) sugerem que o envolvimento dos dirigentes públicos na definição de políticas terá influência no conteúdo da política definida, assim como na sua posterior implementação.

c) O objectivo a concretizar e a sua mensuração

Para os gestores privados é ponto assente que o seu objectivo para a Organização é a obtenção de lucros, uma posição no mercado e a sobrevivência, existindo critérios que funcionam enquanto guias fundamentais da sua actividade (Allison, 1980). O mesmo não se pode dizer do dirigente da AP, que muitas vezes não dispõe de uma definição clara do que significa o sucesso da Organização que dirige (Allison, 1980; Rainey, 1989). Apesar da ênfase a nível da definição de objectivos quantificáveis, conforme preconizada pelo NPM (Hood, 1991; Madureira & Rodrigues, 2006), o conceito de eficácia/desempenho organizacional na AP permanece complexo e multidimensional. A

sua definição coloca desafios relacionados com a definição da AP enquanto Organização que presta um serviço com vista ao bem comum ao melhor preço e com a melhor qualidade possível (Andrews & Boyne, 2010). A ainda existência de objectivos e critérios de avaliação vagos na AP (Andersen, 2010; Wright, 2001) repercute-se, nomeadamente, na supervisão e na delegação, dificultando-a. Concretamente, o dirigente tem relutância em delegar, o que conduz a mais níveis de controlo do trabalho e a regulações formais do trabalho (Allison, 1980; Rainey, 1989).

O estudo dos efeitos da liderança na AP é uma área emergente (Andrews & Boyne, 2010). No sector privado existem várias medidas que são consensualmente aceites enquanto formas de medir o desempenho do gestor (e.g., retorno financeiro) (Andrews & Boyne, 2010), mas o mesmo não se verifica na AP (Wright, 2001). Enquanto o sector privado dispõe de várias medidas que podem ser utilizadas para definir as metas que os gestores deverão concretizar num determinado espaço temporal, sendo-lhe fácil perceber se está ou não a ter um bom desempenho, há pouco consenso acerca dos padrões segundo os quais o desempenho do dirigente deve ser avaliado (Allison, 1980) e há um menor acesso a indicadores e informação clara a nível de desempenho (e.g., posição no mercado) (Rainey, 1989; Wright, 2001). No estudo de Andrews e Boyne (2010) a que já fizemos referência neste Capítulo, os autores indicam que a qualidade da liderança nas estruturas da AP local é avaliada com base nas ambições que existem para as pessoas que a Organização serve, na clareza da definição da forma como essas ambições serão concretizadas (o que remete para a definição rigorosa de prioridades) e no realismo acerca da exequibilidade das prioridades e ambições definidas.

d) Os constrangimentos a nível do pessoal

O elevado nível de estruturação e de orientação para as regras e o processo de tomada de decisão tendencialmente autocrático que são característicos das organizações da AP (Schraeder et al., 2005), levam a que o dirigente possua uma liberdade limitada a nível da transferência, do recrutamento ou do despedimento de pessoal (Allison, 1980; Rainey, Pandey, & Bozeman, 1995), apesar da literatura sublinhar a importância do gestor possuir poder a nível da gestão de pessoal, nomeadamente, no que refere ao RS e às recompensas (Yukl, 1989). Efectivamente, a gestão de pessoal na AP coloca alguns desafios aos seus dirigentes de topo, que se prendem, nomeadamente, com a existência (1) de dois níveis de gestão na Organização e (2) de trabalhadores que estão na Organização há mais tempo que o dirigente.

O primeiro desafio remete para a existência de dois níveis de gestão na AP que por vezes são hostis entre si. De um lado encontra-se o dirigente de topo que é nomeado politicamente e, do outro, o dirigente “civil” (que na APP se denomina de dirigente intermédio), que é um trabalhador da

Organização que ocupa uma posição de supervisão sem ter sido nomeado politicamente (Allison, 1980). A liberdade limitada do dirigente de topo a nível da transferência, recrutamento ou despedimento de pessoal cria dificuldades na constituição de uma equipa de trabalho que preencha os critérios técnicos e de gestão que o dirigente considere adequados, no sentido de concretizar determinados objectivos ou preferências pessoais¹¹². Segundo Allison, a opção de afastar pessoal pode significar o dispêndio de tempo, a criação de conflitos internos e o atraso na implementação de estratégias que tenham sido definidas pelo dirigente. Mesmo dentro dos constrangimentos inerentes à legislação laboral geral e contratos colectivos, quando comparado com o dirigente da AP, o gestor do sector privado dispõe de maior liberdade para desenvolver a gestão do pessoal na Organização (Allison, 1980; Nutt, 1995).

O segundo desafio a nível da gestão de pessoal na AP prende-se com o facto da estrutura básica da Organização, a sua localização e a sua força de trabalho existirem antes do dirigente integrar a Organização¹¹³ (Allison, 1980; Nutt, 1995). Frequentemente, existem na estrutura organizacional profissionais que necessitam de autonomia para desenvolver a sua actividade (Andersen, 2010; Nutt, 1995) e o dirigente muitas vezes não possui um elevado nível de autoridade sobre o pessoal em níveis inferiores, em virtude de constrangimentos legislativos e pressões de grupos de interesses (Rainey, 1989). O facto da actividade do dirigente se caracterizar por um horizonte temporal limitado leva a que seja ele, frequentemente, o trabalhador que possui menor antiguidade na Organização, o que conduz a que, por vezes, os trabalhadores o vejam como alguém que se encontra de passagem na Organização (Nutt, 1995) e que está dependente de constrangimentos políticos (Allison, 1980). Quando não concordam com estratégias que o dirigente pretende implementar, os trabalhadores têm acesso a ferramentas que dificultam a sua implementação (e que não existem no sector privado), conscientes que a sua presença na Organização encontra-se mais assegurada que a presença do dirigente (Allison, 1980). Estes factores criam a necessidade do dirigente da AP procurar diluir distinções que existam entre si e os trabalhadores, criando condições que lhe permitam potenciar o envolvimento dos trabalhadores, o que é especialmente necessário quando se pretende introduzir mudanças (Nutt, 1995; Lynn, 1996). Estes constrangimentos permitem perceber a importância da comunicação enquanto uma competência central nestes dirigentes, nomeadamente a comunicação face-a-face. Contudo, as competências e os comportamentos de comunicação interpessoal na AP têm sido pouco focados na literatura (Kikoski, 1999).

¹¹² Numa lógica de gestão de pessoal.

¹¹³ A não ser que o dirigente se envolva na criação de unidades da AP ou em processos de reforma da Organização a nível da sua estrutura, localização, etc.

Efectivamente, a investigação tem apontado que os gestores da AP tendem a identificar o formalismo e o excesso de regras enquanto forças limitadoras de pagamentos e promoções com base no desempenho, mais do que os seus colegas no sector privado¹¹⁴ (Rainey et al., 1995). Esta percepção de formalismo a nível do sistema de gestão de pessoal está negativamente associada ao compromisso organizacional e à satisfação no trabalho e contribuiu para a alienação entre dirigentes da AP (Dehart-Davis & Pandey, 2005, citados em Feeney, 2007). Indivíduos com percepção de formalismo na AP têm uma percepção negativa desse contexto e à medida que aumenta a percepção de formalismo, aumenta a sua visão positiva do sector privado (Feeney, 2007). A percepção negativa da AP poderá promover nos dirigentes a alienação e a incapacidade de desenvolver estratégias de coping para lidar com o formalismo (Feeney, 2007).

e) A ênfase na equidade

O destaque que o debate acerca da ética na AP tem dedicado aos objectivos da AP enquanto estrutura organizacional e aos valores que devem estar presentes na actividade dos seus trabalhadores, deixa perceber que na AP a ênfase é colocada na garantia de equidade entre os seus diferentes elementos (internos e externos), enquanto no sector privado é enfatizada a eficiência e o desempenho competitivo (Allison, 1980). Considerando a APP, percebe-se que a equidade se encontra, nomeadamente, subjacente a dois dos princípios definidos na sua Carta Ética (2002): o princípio da Justiça e da Imparcialidade e o princípio da Igualdade. O primeiro indica que «os funcionários, no exercício da sua actividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade», o segundo aponta que «os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social» (2002, p. 1).

f) A visibilidade

O dirigente da AP está sujeito a uma grande visibilidade externa (Allison, 1980; Andersen, 2010; Feeney, 2007; Nutt, 1995; Rainey, 1989) e interna (Organ & Paine, 1999). A nível interno, os gestores ocupam uma posição de elevada visibilidade em relação aos subordinados, um constrangimento que associado ao facto dos comportamentos adoptados pelo gestor influenciarem as atitudes e os comportamentos dos subordinados (Jaakson et al., 2004; Testa & Ehrhart, 2005; Van Van Wart, 2003)

¹¹⁴ Sem querer com isto dizer que o formalismo é exclusivo da AP (Feeney, 2007).

exigem que ele adopte uma posição de modelo que os colaboradores possam seguir (Organ & Paine, 1999).

O dirigente está, também, sujeito a uma maior visibilidade externa. Os processos da AP tendem a ser mais abertos do que os processos do sector privado, estando por isso mais sujeitos à análise pública (Allison, 1980). Os meios de comunicação social requerem frequentemente a atenção do dirigente e muitas vezes antecipam as decisões das estruturas da AP¹¹⁵. O próprio público possui expectativas em relação aos dirigentes e aos trabalhadores da AP, nomeadamente a nível do respeito pelos princípios da ética subjacentes à AP. O dirigente da AP é «o guardião do interesse público e é responsável pelas suas acções perante o eleitorado, directa ou indirectamente» (Stone, 1945, p. 211). Deve ainda lidar com as crenças que existem na sociedade acerca da sua actuação, nomeadamente, a crença que os dirigentes se envolvem de tal modo nos detalhes que a sua acção fica paralisada, ou a crença que ele não é capaz de tomar decisões difíceis (Lynn, 1996). Esta visibilidade externa do dirigente da AP é ainda mais elevada nos dias de hoje, na medida em que o público dispõe de um maior acesso aos meios de comunicação social e à internet e existe um maior nível de atenção e conhecimento do público em geral acerca da actividade da AP (Wart, 2003). As mudanças do meio organizacional colocaram o desempenho dos dirigentes da AP sobre maior pressão (Hambrick et al., 2005). Pfeffer (1981) considera que o líder é avaliado mais pelos seus resultados simbólicos que pelos seus resultados substantivos. Este tipo de avaliação encontra espaço principalmente na AP, na medida em que a gestão da imagem e o “parecer” que se tem um bom desempenho pode ser um factor preponderante para se obter uma avaliação positiva junto do público (Allison, 1980). A eficácia de indivíduos que ocupam lugares de autoridade está associada à sua capacidade de manter a imagem pública de competência e de líder eficaz (Leary & Kowalski, 1990). Ao mesmo tempo, a elevada visibilidade do dirigente da AP inibe o processo de experimentação organizacional, dada a possibilidade de um fracasso, inerente à inovação, divulgado a uma escala alargada (via meios de comunicação social), que naturalmente desincentiva o desenvolvimento de ideias inovadoras e criativas (Nutt, 1995).

g) A necessidade de persuasão

A literatura tem apontado a existência de vários centros de decisão na AP (e.g., Andersen, 2010; Rainey, 1989) e que os dirigentes desse contexto organizacional consideram que respondem perante vários superiores (Feeney, 2007). Este constrangimento requer ao dirigente o exercício de influência

¹¹⁵ Por exemplo, uma legislação que determina que a Organização deve prestar um determinado serviço numa data específica.

e persuasão, procurando maximizar a sua influência na Organização, em detrimento de confiar unicamente no seu poder formal e autoridade de controlo (Stone, 1945), de forma a garantir que os planos estabelecidos são cumpridos (Yukl, 1989). O processo de decisão dos dirigentes na AP está sujeito a maiores interrupções e intervenções, do que acontece com o gestor privado, assim como a um maior envolvimento de autoridades externas e grupos de interesses (Raine, 1989). Para fazer face às várias pressões a que está sujeito, nomeadamente a nível da maior competitividade que existe por parte do sector privado (Feeney, 2007), e conseguir concretizar objectivos, o dirigente procura mediar decisões e, frequentemente, tem de formar alianças no interior e no exterior da AP (Allison, 1980). As reduções no pessoal, as privatizações, parcerias entre o público e o privado e o recurso a *outsourcing* traduzem mudanças na AP (Andersen, 2010; Feeney, 2007) que têm colocado os seus dirigentes em contacto regular com os gestores do sector privado (Feeney, 2007). Isso leva a que as actividades e o desempenho da AP se tornem ainda mais dependentes de outras organizações (Anderson, 2010; Hicklin & Godwin, 2009). A literatura aponta que a colaboração entre estruturas da AP e entre a AP e o sector privado surge associada a melhores resultados para a AP a nível da implementação de políticas (Hicklin & Godwin, 2009), mas importa reconhecer que o alargamento dos grupos de interesses com os quais o dirigente tem de lidar coloca-o perante novas exigências.

h) Influência legislativa e judicial

O dirigente da AP possui menor autonomia e flexibilidade de tomada de decisões do que o gestor do sector privado e a sua actividade não está sujeita apenas a escrutínio mediático, como também a escrutínio legislativo e judicial (Allison, 1980; Raine, 1989). Este constrangimento legislativo e judicial em Portugal é reforçado com a necessidade de se cumprir o princípio da Legalidade, segundo o qual os «funcionários actuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito» (Carta Ética da APP, 2002, p. 1). Esses constrangimentos são ainda demonstrados com o extracto de uma entrevista realizada em 2005 no âmbito de uma investigação acerca do DI de dirigentes intermédios na AP (Brandão & Jordão, no prelo):

«Eu se assino um documento, se assino um cheque é porque estou a pagar e aquilo tem que estar em ordem, porque senão vai para a cadeia. Eu tenho inspecções. O Tribunal de Contas esteve aqui há dois ou três anos a ver como estava a Contabilidade. Eu tenho Auditores que me fazem a auditoria às contas e aos procedimentos. Eu sou obrigado a cumprir as regras, eu sou obrigado ao princípio da legalidade» (dirigente intermédio da APP).

As especificidades que foram sendo apontadas permitem-nos perceber que os dirigentes na AP encontram-se sujeitos a um conjunto particular de constrangimentos. A sua actividade caracteriza-se por um elevado nível de tecnicismo, ênfase na implementação rígida de políticas (Fairholm, 2004;

Stone, 1945), receio de arbitrariedade administrativa (Fairholm, 2004), acesso a poucos recursos financeiros, regulações do governo pesadas e limitadoras e relações de trabalho/contratuais complicadas (Noblet, Teo, McWilliams, & Rodwell, 2005). A visibilidade da sua posição requer um elevado número de reuniões com diferentes grupos de interesses (Herring, 1936; Rainey, 1989) e os dirigentes têm de lidar com mais crises de gestão e desafios na procura de equilíbrio entre as relações políticas externas e as funções de gestão internas do que os gestores do sector privado (Rainey, 1989). As reformas que têm alterado significativamente a natureza do trabalho na AP têm obrigado o dirigente a redefinir o seu trabalho à medida que o desenvolve (Kanter, 1989) e num tempo de orçamentos diminuídos (Valle, 1999) é pedido ao dirigente que faça mais e melhor, mas com menos recursos (Andersen, 2010; Feeney, 2007). Coerentemente, os dirigentes da AP experimentam mais tensão no trabalho e maior pressão para produzir do que os trabalhadores do sector privado (Posner & Schmidt, 1982).

Os vários constrangimentos que caracterizam a AP têm dado origem a um êxodo de gestores de qualidade da AP (Valle, 1999) e à dificuldade de atrair e manter dirigentes qualificados (Feeney, 2007), pois estes dirigentes «enfrentam obstáculos elevados, se não mesmo intransponíveis, a uma gestão eficaz» (Valle, 1999, p. 245). Contudo, vários autores sublinham que a capacidade de resposta da AP às mudanças que tem estado a viver nos últimos vinte ou trinta anos é determinada em grande medida pela capacidade dos seus dirigentes liderarem os trabalhadores através da resolução eficaz da crise, encarando-a enquanto uma oportunidade (Andersen, 2010; Valle, 1999). Liderar na crise é considerada uma das tarefas mais importantes e difíceis do gestor (Andersen, 2010) e exige que ele conheça bem a sua Organização, os seus processos de trabalho e a sua história (Mintzberg, 2005), o que é dificultado com a elevada rotatividade que caracteriza os postos de dirigente de topo da AP. Para que a AP tenha capacidade de resposta às mudanças, é também necessário garantir que aqueles que entram hoje no sistema (e que são em muito menor número do que anteriormente)¹¹⁶ são dedicados e possuem um elevado nível de competências, nomeadamente os gestores (Andersen, 2010; Feeney, 2007). Contudo, as fortes limitações nas contratações exigem, principalmente, que se acredite no pessoal que se encontra já na AP, mobilizando-o através da visão do dirigente para a Organização (Valle, 1999). Neste contexto, é importante que se encontrem na AP trabalhadores que possuem uma orientação para as recompensas internas (Crewson, 1997), observando-se a associação entre a MSP e a adopção de CCO (Kim, 2006). Esta associação, o facto das organizações da AP estarem orientadas para o serviço público (Crewson, 1997; Houston, 2005) e os seus constrangimentos económicos (Crewson, 1997) sugerem a pertinência de se seleccionar

¹¹⁶ Em 05/07/2010 o Secretário de Estado da AP português, Gonçalo Castilho dos Santos, anunciava na comunicação social a manutenção do congelamento das admissões e das medidas de contenção salarial na AP.

trabalhadores que possuam um nível elevado de motivação para o serviço público. Uma vez na Organização, importa investir na socialização desses trabalhadores, garantindo o seu alinhamento com a missão, os objectivos e as normas da Organização e do governo e explicando-lhes como dar resposta aos interesses públicos. Cabe ainda aos dirigentes criar condições que permitam aos trabalhadores experienciar sentimentos de concretização e sentir que o seu trabalho é importante (Kim, 2006). O envolvimento e comprometimento dos trabalhadores na mudança exige que estes saibam de forma clara e concordem com (1) para onde vai a Organização, porquê e aquilo que ela quer ser, (2) qual vai ser o papel de cada um nesse futuro da Organização; e (3) como vai decorrer o processo de mudança (Madureira & Rodrigues, 2006; Silveira & Trindade, 1992). A fuga de talento pode continuar, caso não se criem mecanismos que permitam aos dirigentes desenvolver ambientes que facilitem a concretização da missão, crescimento pessoal, produtividade e renascimento de energia organizacional (Valle, 1999).

Os autores têm recorrido às noções de liderança transformacional e carismática (e.g., Valle, 1999) e às categorias de comportamento “iniciar a estrutura” e “consideração” (e.g., Andersen, 2010) como referente teórico para definir a forma como o dirigente da AP deve assumir o seu papel determinante na gestão da actual crise (Van Wart, 2003). E apesar da literatura na AP ter negligenciado durante muito tempo a dimensão da liderança na actividade dos dirigentes de topo (Van Wart, 2003) e da discussão acerca do âmbito da “gestão” e da “liderança”¹¹⁷, os próprios dirigentes quando se referem ao seu trabalho tendem a focar, simultaneamente, aspectos a nível da liderança e da gestão, nomeadamente quando lhes é solicitado que foquem apenas a sua actividade de liderança (Fairholm, 2004). Mesmo quando na literatura se associava “gestor” à dimensão técnica do trabalho e à execução e “líder” à dimensão relacional e à mobilização de colaboradores (“seguidores”), os dirigentes da AP sentiram necessidade de desenvolver as suas competências no domínio da liderança, tendência a que algumas escolas e a própria AP procuraram dar resposta, criando espaços onde essas competências pudessem ser alvo de formação (Fairholm, 2004). Contudo, a literatura sugere que a liderança orientada para as pessoas continua a ser mais frequente no sector privado que na AP (Andersen, 2010). A responsabilidade do dirigente da AP desenvolver actividades associadas à gestão e à liderança (Nutt, 1995) é principalmente verdade nos dias de hoje, na medida em que as características do meio em que se inserem as Organizações levam a que se defina o campo da Administração Pública enquanto «a prática e a teoria que procura fazer **as** coisas certas **da forma correcta** ao serviço da sociedade»¹¹⁸ (Fairholm, 2004, p. 578).

¹¹⁷ A que nos referimos anteriormente neste Capítulo.

¹¹⁸ A ênfase é nossa.

Apesar do dirigente da AP ser estudado de forma indirecta no contexto das discussões acerca das reformas na AP, Van Wart (2003) chama a atenção para a ausência de um corpo de saberes coeso e distinto acerca do dirigente na AP e que é necessário focar de forma explícita e detalhada a dinâmica subjacente à sua actividade.

3.3.2.5. Taxionomias das actividades e funções do dirigente da Administração Pública

Não é fácil identificar na literatura modelos que sistematizem os comportamentos ou o papel do dirigente de topo da AP. Regra geral, quando os investigadores analisam este posto focam os seus constrangimentos e a necessidade da presença de liderança enquanto forma de gerir as mudanças na AP (e.g., Andrews & Boyne, 2010). Poucos sistematizaram o leque de comportamentos requeridos ou associados a este dirigente. Importa, contudo, referir o trabalho de Stone (1945) e de Allison (1980).

Stone (1945) caracterizou o papel do dirigente de topo da AP adoptando uma lógica essencialmente prescritiva. O autor definiu as orientações a respeitar pelo dirigente de modo a alcançar resultados positivos, numa abordagem que se caracteriza pelo pragmatismo, que pode ser associada ao facto deste autor ser, simultaneamente, dirigente de topo na AP¹¹⁹. Segundo este autor, a acção do dirigente deve ser orientada no sentido das relações com o ambiente e da criação de uma equipa de trabalho competente, comprometida e alinhada com os objectivos da Organização. A nível das relações internas, o dirigente deve concentrar a sua atenção nas pessoas e ser um catalisador e coordenador de ideias, obtendo acordos e garantindo que a acção é desenvolvida. O autor defende que o dirigente deve investir na criação de laços no interior da equipa, estando receptivo às ideias que surgem aí. A confiança na equipa permite-lhe evitar o trabalho técnico e estar atento à análise do meio externo e interno, garantido a coesão e que o trabalho está alinhado e vai ao encontro dos objectivos definidos para a Organização. Percebe-se que esta dimensão da actividade do dirigente traduz uma componente de suporte social e emocional.

Uma das principais responsabilidades do dirigente é procurar influenciar o meio exterior, daí a importância das suas relações externas. O dirigente deve cultivar relações com outros dirigentes de topo da AP, do sector privado e com os cidadãos, estando disponível para ouvir posições contrárias entre estes diferentes grupos. O dirigente está, desta forma, a criar um ambiente positivo para os seus trabalhadores. No que se refere à dimensão técnica da actividade do dirigente, Stone (1945) considera que o dirigente deve evitar o trabalho técnico, concentrando-se nos ajustamentos e

¹¹⁹ Segundo Lynn (1996) os teóricos da Administração Pública foram, durante muito tempo, *profissionais da gestão da AP em primeiro plano e teóricos acerca da gestão na AP em segundo*.

julgamentos acerca do meio e do seu impacto na Organização. Indica, contudo, que o dirigente deve possuir o conhecimento técnico geral suficiente para analisar as opções que lhe são propostas e decidir adequadamente, mantendo o respeito dos seus subordinados (o que remete para o poder pessoal, segundo Yukl, 1989). A maior preocupação do dirigente deverá ser a nível das implicações gerais das opções que lhe são apresentadas pelos colaboradores e da análise da potencial aceitação externa dessas opções. Desenvolver trabalho técnico rouba tempo ao dirigente e confunde os trabalhadores acerca das responsabilidades de trabalho quando o trabalho em questão foi delegado.

Stone (1945) enfatiza a importância do dirigente da AP concentrar a sua atenção em saber o que está a acontecer na Organização e em estar disponível para agir nos assuntos que requerem a sua atenção pessoal. Essa necessidade implica o desenvolvimento de uma equipa de trabalho disponível e comprometida com o dirigente, na qual ele confie. Os constrangimentos de tempo a que o dirigente está sujeito impedem que realize muito do trabalho da Organização, tendo acesso aos assuntos numa fase em que já foram sujeitos a análise por parte dos seus colaboradores. A garantia de que estes conhecem a missão da Organização e os seus objectivos (conforme são assumidos e comunicados pelo dirigente) é fundamental para que o dirigente possa confiar nas análises que vão sendo realizadas. A percepção por parte dos trabalhadores que o dirigente confia neles tem efeito positivo no ambiente de trabalho. Concluindo, Stone salienta a importância da dimensão interpessoal e catalisadora do dirigente no interior da Organização, assim como da sua atenção ao meio ambiente, antecipando mudanças e traduzindo-as para o interior da Organização.

Allison (1980) analisou vários modelos acerca do gestor e avançou com uma proposta mais sistematizada das funções gerais do gestor/dirigente de topo. Estas funções aplicam-se ao gestor que desenvolve a sua actividade no sector público e no sector privado, ganhando um significado distinto conforme o contexto. Segundo o autor a acção do gestor/dirigente desenvolve-se em redor de três eixos, nomeadamente, (1) a estratégia, (2) gerir constituintes internos e (3) gerir constituintes externos. Daqui derivam oito funções gerais do gestor/dirigente de topo (confirmar no Quadro 11). Segundo este autor, a nível interno cabe ao gestor integrar as contribuições das diferentes unidades, de forma a concretizar resultados; a nível externo cabe-lhe estabelecer a relação entre a Organização e os seus produtos e os constituintes externos, ou seja, os elementos com os quais a Organização interage.

Quadro 11. As funções gerais do gestor/dirigente de topo segundo Allison (1980)

Eixos	Funções gerais do gestor/dirigente	Definições
(1) Estratégia	1. Estabelecer objectivos e prioridades	- Estabelecer objectivos e prioridades para a Organização, de modo a prever o ambiente externo e as capacidades da Organização.
	2. Definir planos operacionais	- Definir planos operacionais para alcançar os objectivos definidos.
(2) Gerir constituintes internos	3. Organizar e Recrutamento e Selecção	- Estas funções associam-se numa única, dado o seu elevado nível de interacção. O gestor quando organiza estabelece uma estrutura (unidades e posições às quais são atribuídas autoridade e responsabilidades) e procedimentos (para coordenar a actividade e desenvolver a acção); ao realizar RS ele procura encontrar as pessoas certas para os lugares chave.
	4. Dirigir o pessoal e o sistema de gestão de pessoal	- A capacidade da Organização reside, em primeira instância, nos seus membros e nas competências e capacidades destes. O sistema de gestão de pessoal desenvolve o RS, a socialização, a formação, recompensa, punição e despedimentos do pessoal, traduzindo a capacidade da Organização agir no sentido de concretizar os seus objectivos e dar resposta a direcções definidas pela gestão.
	5. Controlar o desempenho	- Vários sistemas de gestão de informação (incluindo orçamentos financeiros, sistemas estatísticos, AD) apoiam a gestão na tomada de decisão e avaliação do progresso em direcção aos objectivos definidos.
(3) Gerir constituintes externos	6. Lidar com unidades “externas” da Organização sujeitas a alguma forma de autoridade comum	- A maior parte dos gestores de topo tem de lidar com gestores de topo de outras unidades no contexto do mesmo super-sistema organizacional, de modo a alcançar os objectivos do seu sistema (quer essas outras unidades se situem acima, ao lado ou abaixo do seu sistema).
	7. Lidar com organizações independentes	- Organizações de outros ramos do Governo, grupos de interesses e empresas privadas que possam influenciar de forma significativa a capacidade da Organização alcançar os seus próprios objectivos.
	8. Lidar com a imprensa e o público	- Cujas acção, aprovação ou consentimento são requeridos.

À semelhança do que defende Yukl (1989) no seu modelo, as funções gerais que integram o modelo proposto por Allison (1980) são partilhadas pelos gestores independentemente da natureza da sua Organização, ou seja, quer o gestor desenvolva a sua actividade numa Organização do sector privado ou na AP, apesar de ganharem um significado distinto nesses dois contextos. Considerar que as funções gerais propostas no modelo de Allison (1980) ganham significado distinto no contexto privado e no contexto público significa que o dirigente exhibe comportamentos que levam a resultados específicos e que estão sujeitos a um conjunto de influências também elas específicas. Uma vez que o modelo de Allison não explicita essas especificidades, não nos permite avançar no conhecimento da actividade ou, mais especificamente, do DI do dirigente da AP. A complexidade associada à actividade do dirigente de topo desse contexto requer, entendemos nós, um modelo de

DI suficientemente compreensivo e contextualizado para lidar com essa complexidade.

3.4. O CONTRIBUTO DA PERSPECTIVA AVALIATIVA PARA O ESTUDO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO DIRIGENTE

Apesar dos vários modelos que têm sido elaborados acerca da actividade do gestor (seja focando as suas funções, papéis ou DI), é necessário investir no estudo empírico da actividade desenvolvida por este actor organizacional, de forma a colmatar a ausência de fundamentação empírica de algumas das teorias existentes (Mintzberg, 2005). Para além da necessidade de estudos acerca dos comportamentos efectivamente adoptados pelos gestores¹²⁰, muitos dos estudos existentes são, regra geral, desenvolvidos em organizações isoladas e de pequena dimensão (Borman & Brush, 1993). E poucos dos estudos desenvolvidos adoptam o prisma do DI, o que significa que não se tem dedicado atenção suficiente aos requisitos críticos do posto de gestor/dirigente, ou seja, aos comportamentos do gestor que promovem ou dificultam a concretização dos objectivos da Organização e do seu posto¹²¹. Se isso é verdade no sector privado, é ainda mais verdade na AP, dada a ausência de modelos de DI do dirigente desse contexto. Apesar da identificação dos fortes constrangimentos a que a AP se encontra sujeita, particularmente desde os anos 1990, e da ênfase que tem sido colocada na responsabilidade dos seus dirigentes na gestão dessas mudanças, não é possível identificar modelos de DI que foquem especificamente os comportamentos efectivamente adoptados por este actor organizacional e o seu impacto no desempenho/eficácia da Organização. Esta situação é particularmente preocupante quando se percebe que apesar do reconhecimento geral da responsabilidade do dirigente e da ênfase nos seus comportamentos de mudança e inovação, a literatura não se tem debruçado, nomeadamente, sobre os comportamentos do dirigente que são orientados para a mudança (Andersen, 2010). De uma forma geral, importa ir para além da especulação teórica, como Allison (1980) apontou há cerca de 30 anos atrás, e investir na elaboração empírica de taxionomias que indiquem os comportamentos efectivamente adoptados por esses dirigentes e o seu impacto no desempenho/eficácia, à luz dos constrangimentos que caracterizam a sua actividade. Acreditamos que a perspectiva avaliativa do DI permite avançar nesse sentido. Os comportamentos do gestor ganham sentido quando se tem em consideração o seu impacto, na medida em que esse impacto ganha significado num dado contexto. Um comportamento que é desejável num contexto pode não o ser num outro contexto (Tett et al., 2000). Uma vez que o desenvolvimento de taxionomias numa perspectiva avaliativa permite avançar no conhecimento do comportamento dos gestores em ligação com os seus resultados e a eficácia/desempenho (Conway, 1996) é essa a perspectiva que adoptamos neste trabalho. O modelo de Borman e Brush (1993)

¹²⁰ Uma fase que se requer anterior à prescrição do comportamento deste actor organizacional.

¹²¹ O que remete para o impacto dos comportamentos dos gestores/dirigentes (e.g., positivo, negativo).

traduz essa abordagem avaliativa, pelo que nos iremos debruçar em pormenor sobre ele na secção seguinte deste Capítulo. Posteriormente analisamos essa sistematização à luz do modelo de DI desempenho de tarefa/contextual (e.g., Borman & Motowidlo, 1993, 1997).

3.4.1. O modelo do Desempenho Individual do gestor proposto por Borman e Brush

Borman e Brush (1993) desenvolveram um dos estudos mais exaustivos acerca do DI do gestor no âmbito da perspectiva avaliativa (Conway, 2000), diferenciando os comportamentos de liderança, os comportamentos técnicos e de gestão e os comportamentos de interacção que são adoptados nos postos de gestão e que têm impacto na concretização dos objectivos desse posto e da Organização, ou seja, comportamentos que têm impacto na eficácia/desempenho. Os autores identificaram indutivamente 187 dimensões de DI do gestor a partir de um conjunto de vinte e seis estudos desenvolvidos com gestores (geralmente de nível médio e de topo), tendo vinte desses estudos sido realizados com recurso à técnica dos incidentes críticos (TIC). As dimensões identificadas indutivamente por Borman e Brush foram submetidas à análise independente de vinte e cinco psicólogos organizacionais/industriais experientes, que organizaram essas dimensões de DI em mega dimensões, de acordo com a sua similitude de conteúdo. Com base no cruzamento do processo de categorização desenvolvido por esses especialistas, Borman e Brush identificaram dezoito factores, que traduzem categorias de comportamento. Esses factores foram organizados em quatro subdimensões, que representam grupos principais de comportamentos requeridos ao posto de trabalho de gestor, especificamente (1) comportamentos de interacção e comunicação, (2) de liderança e supervisão, (3) técnicos e de gestão e (4) comportamentos e capacidades pessoais úteis. Uma vez que este modelo traduz uma das nossas grelhas de leitura base na compreensão do DI do gestor, apresentamos de seguida as suas categorias de comportamentos, com uma descrição resumida do seu conteúdo¹²² (ver o Quadro 12). As categorias de comportamento identificadas no processo seguido por Borman e Brush (1993) baseiam-se nos reais requisitos de desempenho do gestor, diferenciando um desempenho ineficaz de um desempenho eficaz nesse posto em particular, o que traduz a perspectiva avaliativa do DI subjacente ao nosso trabalho. De seguida analisamos esta sistematização à luz do modelo de DI desempenho de tarefa/desempenho contextual.

¹²² A descrição completa das categorias de comportamentos deste modelo do DI encontra-se no Anexo 1.

Quadro 12. Subdimensões e categorias de comportamento do modelo do DI do gestor (Borman & Brush, 1993)

<p align="center">Comportamentos de interação e comunicação</p> <p>Comunicar eficazmente e manter outros informados: comunicar oralmente e por escrito eficazmente; manter subordinados, supervisores e outros informados.</p> <p>Representar a Organização junto dos clientes e do público: representar a Organização junto de elementos exteriores e manter uma boa imagem organizacional.</p> <p>Manter boas relações de trabalho: desenvolver e manter relações de trabalho eficazes e estáveis; manifestar preocupação pessoal pelos subordinados; ajudar e apoiá-los da forma mais adequada.</p> <p>Influenciar: persuadir os outros (dentro e fora da Organização) a aceitarem as suas boas ideias, apresentar clara e decididamente as suas posições e argumentar.</p>
<p align="center">Comportamentos de liderança e supervisão</p> <p>Orientar, dirigir e motivar subordinados e fornecer feedback: fornecer orientação e direcção; motivá-los, ajudar a definir objectivos e manter padrões de desempenho; monitorizar o seu desempenho.</p> <p>Formar e desenvolver subordinados: identificar necessidades de formação, formar e treinar subordinados, auxiliá-los no melhoramento das suas competências de trabalho.</p> <p>Coordenar subordinados e outros recursos: utilizar adequadamente os recursos para aumentar a eficácia da unidade e da Org., coordenar o trabalho e equilibrar os interesses desta com os da Org.</p>
<p align="center">Comportamentos técnicos e de gestão</p> <p>Planear e organizar: formular metas e objectivos a curto e longo prazo; antever problemas para a unidade/Organização e desenvolver estratégias adequadas, organizar e atribuir prioridades ao trabalho.</p> <p>Proficiência profissional: aplicar conhecimentos e resolver problemas técnicos (em contraposição a conhecimentos de domínio de gestão); fornecer informação técnica; manter-se actualizado.</p> <p>Administração e papelada: desempenhar tarefas administrativas diárias (e.g., rever relatórios, analisar correio).</p> <p>Decidir/resolver problemas: tomar decisões correctas atempadamente; levar em consideração informações relevantes ao decidir e desenvolver soluções eficazes.</p> <p>Provisionamento de pessoal: manter o pessoal e a mão-de-obra, RS, transferir e promover pessoas; manter um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira.</p> <p>Monitorar e controlar recursos: distribuir e controlar custos e recursos de pessoal e a utilização de fundos.</p> <p>Delegar: atribuir deveres e responsabilidades aos subordinados de acordo com os respectivos interesses, competências e as necessidades da Organização.</p> <p>Recolher e interpretar dados: saber quais os dados relevantes para resolver um problema/assunto; interpretar correctamente dados numéricos e outra informação, promovendo inferências correctas.</p>
<p align="center">Comportamentos e capacidades pessoais úteis</p> <p>Persistir: persistir com esforço extra para alcançar objectivos e ultrapassar obstáculos.</p> <p>Lidar com crises e stress: reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas, lidar com a crise e com o stress calma e eficazmente, lidar bem com prazos limite apertados e com o conflito.</p> <p>Compromisso organizacional: apoiar políticas razoáveis/justas de autoridades organizacionais superiores; cumprir ordens e directrizes organizacionais.</p>

3.4.2. O gestor à luz do modelo de desempenho de tarefa e desempenho contextual

Como referimos no Capítulo I, o conteúdo da dimensão de desempenho de tarefa é específico a cada posto de trabalho, enquanto o conteúdo da dimensão de desempenho contextual seria transversal a todos os postos, de diferentes organizações (Borman & Motowildo, 1993). Mas a distinção entre os elementos de comportamento que se integram nessas dimensões do DI apresenta nuances nalguns postos de trabalho (Borman & Motowildo, 1993; Conway, 1996, 1999) e pode ser influenciada pela categoria de comportamento que se privilegia na análise (Conway, 1996). Borman e Motowildo (1993) salientaram que a estrutura interna do desempenho contextual pode apresentar algumas especificidades em postos de vendedores e de gestores, dadas as particularidades destes postos, nomeadamente o contacto frequente que os seus trabalhadores estabelecem com o exterior da Organização. O trabalho do gestor desenvolve-se a nível da interpretação e não da realização do trabalho operacional da Organização (Daft & Weick, 1984) e ele completa as suas tarefas e os seus problemas essencialmente através de outros (Burns & Stalker, 1979). As suas actividades não se encontram directamente relacionadas com o sistema técnico nuclear da Organização, cabendo-lhe prestar um serviço ao sistema técnico, adoptando comportamentos que garantem a sua funcionalidade e eficácia, nomeadamente, comportamentos de coordenação, controlo e planeamento (Borman & Motowidlo, 1993). Estas especificidades representam uma maior dificuldade no processo de distinção entre os comportamentos de desempenho de tarefa e desempenho contextual do gestor, quando comparados com postos de não gestão (Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1996), assim como no processo de distinguir entre aquilo que é ou não é requerido ao seu papel (Organ & Ryan, 1995). Conway (1996) debruçou-se sobre esta temática e apesar de não ter verificado um efeito significativo do tipo de posto de trabalho na estrutura interna do DI (i.e., gestor versus não gestor), observou, de facto, que a consistência interna no domínio de desempenho de tarefa se apresentava relativamente mais elevada em postos de não gestão do que em postos de gestão. A nível de consistência interna do desempenho contextual, praticamente não se registaram diferenças.

Procurando clarificar a estrutura interna do DI do gestor à luz do modelo de DI desempenho de tarefa/contextual, Borman e Motowidlo (1993) analisaram a taxionomia proposta por Borman e Brush (1993), procurando distinguir os comportamentos de desempenho de tarefa e contextual no posto de gestor. Na altura em que realizaram essa análise os autores consideravam que a estrutura interna do desempenho contextual integrava cinco categorias de comportamentos: (1) voluntariar-se para realizar actividades de tarefa que não são formalmente parte do seu trabalho ou função, (2) persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso, 3) ajudar e cooperar com outros, (4) seguir regras e procedimentos

organizacionais mesmo quando pessoalmente inconveniente e (5) aprovar, apoiar e defender abertamente os objectivos organizacionais. Os autores concluíram que quatro das dezoito mega-dimensões presentes no modelo de Borman e Brush traduziam categorias de comportamentos da dimensão de desempenho contextual: (1) Representar a Organização, (2) Manter boas relações de trabalho, (3) Persistir em alcançar objectivos e (4) Compromisso organizacional. De seguida explica-se de que forma essas categorias remetem para o desempenho contextual, segundo Borman e Motowidlo (1993):

1. **Representar a Organização:** esta mega dimensão de comportamento encontra-se próxima da dimensão de desempenho contextual, especificamente da categoria de comportamento “aprovar, apoiar e defender abertamente os objectivos organizacionais”, possuindo ainda elementos da categoria de comportamento “ajudar e cooperar com outros” (Borman & Motowidlo, 1993).
2. **Manter boas relações de trabalho:** esta mega dimensão também se encontra próxima de aspectos contidos na dimensão de desempenho contextual, categoria “ajudar e cooperar com outros”.
3. **Persistir em alcançar objectivos:** esta categoria reflecte elementos da dimensão contextual, presentes na categoria de comportamento “persistir com entusiasmo e esforço extra” quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso.
4. **Compromisso organizacional:** esta mega dimensão está bastante próxima da categoria “seguir regras e procedimentos organizacionais” da dimensão contextual do DI.

Borman e Motowidlo (1993) consideram que o modelo de Borman e Brush (1993) não integra a categoria de comportamentos de desempenho contextual “voluntariar-se para realizar actividades de tarefa que não são formalmente parte do seu trabalho ou função” e que duas mega-dimensões da sistematização de Borman e Brush (1993) reflectem elementos de desempenho contextual, se bem que não integralmente: (5) treinar, formar e desenvolver subordinados e (6) comunicar eficazmente e manter outros informados, conforme se explica de seguida:

5. **Treinar, formar e desenvolver subordinados:** esta mega dimensão partilha o elemento de assistir e ajudar os subordinados com a categoria de comportamento “ajudar e cooperar com outros”, da dimensão contextual do DI.
6. **Comunicar eficazmente e manter outros informados:** Borman e Motowidlo (1993) consideram que esta dimensão é semelhante ao conceito de “mostrar cortesia”, que diz respeito a ajudar colegas a prevenir problemas ao informá-los voluntariamente de acontecimentos futuros e ao

respeitar as suas necessidades (Konovsky & Organ, 1996).

Quando se pretende identificar a estrutura interna do DI, importa ter em atenção a dimensão de desempenho contextual que se está a privilegiar na análise, para além do tipo de trabalho em estudo (gestor versus não gestor) (Conway, 1996). Algumas categorias de comportamento que se integram no desempenho de tarefa dos gestores dependem, em grande medida, de comportamentos de desempenho contextual, dificultando, assim, a distinção entre a dimensão de desempenho de tarefa e de desempenho contextual. De modo a concretizarmos esta ideia, tomemos um exemplo: o modelo de Borman e Brush (1993) integra no DI do gestor a categoria de comportamento “planear e organizar”. Os comportamentos desta categoria requerem a adopção de comportamentos contextuais (por exemplo, de *Suporte pessoal*¹²³, Coleman & Borman, 2000), que criem condições que permitam a concretização efectiva do comportamento de desempenho de tarefa “planear e organizar” (Conway, 1996). Contudo, outras categorias de comportamentos de desempenho de tarefa, como “administração e papelada”, não serão tão influenciadas pela adopção de comportamentos contextuais. A partir desta reflexão, e considerando as taxionomias de Borman e Motowidlo (1993) e de Borman e Brush (1993), Conway (1999) sugere que se sistematize o conteúdo do desempenho contextual do gestor nas subdimensões *Dedicação ao trabalho* e *Facilitação interpessoal*, assim caracterizadas:

Dedicação ao trabalho: subdimensão do desempenho contextual composta pelas categorias de comportamentos “persistir com entusiasmo”, “voluntariar-se para realizar actividades que formalmente não pertencem ao seu posto de trabalho”¹²⁴ e “seguir regras e procedimentos” (Borman & Motowidlo, 1993) ou¹²⁵ “compromisso organizacional” (Borman & Brush, 1993).

Facilitação interpessoal: subdimensão do desempenho contextual composta pela categoria de comportamentos “ajudar e cooperar com outros” (Borman & Motowidlo, 1993) ou “manter boas relações de trabalho” (Borman & Brush, 1993).

Em suma, e conforme se sistematiza no Quadro 13, para Borman e Motowidlo (1993) a dimensão de desempenho contextual do gestor é composta pelas categorias de comportamento “representar a Organização junto do público e clientes”, “manter boas relações de trabalho”, “persistir para manter objectivos” e “compromisso organizacional”. Conway (1999) reconhece enquanto desempenho contextual do gestor as categorias de comportamento “compromisso organizacional” (Borman & Brush, 1993) ou “seguir regras e procedimentos” e “persistir com entusiasmo” e “esforço extra”

¹²³ Por exemplo, ajudar os outros, aceitar sugestões, demonstrar consideração.

¹²⁴ Categoria de comportamento ausente da sistematização de Borman e Brush (1993).

¹²⁵ A utilização de “ou” no contexto deste parágrafo e dos imediatamente seguintes significa que se trata do mesmo conteúdo, mas sob designações distintas (remetendo para autores distintos).

(Borman & Motowidlo, 1993), englobando estas categorias de comportamentos numa única subdimensão de desempenho contextual, que designa de *Dedicação ao trabalho*. Inclui ainda nesta subdimensão a categoria de comportamento “voluntariar-se para realizar actividades que formalmente não pertencem ao seu posto de trabalho” (de Borman e Motowidlo, 1993), que Borman e Brush (1993) não identificam no desempenho do gestor.

Quadro 13. Categorias de DI do modelo de Borman e Brush (1993) que representam a dimensão de desempenho contextual em postos de gestão

Borman e Brush (1993)	Borman e Motowidlo (1993)¹²⁶	Conway (1999)
<i>Representar a Organização junto de clientes e público</i>	<i>Equivalente a aprovar, apoiar e defender abertamente os objectivos organizacionais e a ajudar e cooperar com outros</i>	
<i>Manter boas relações de trabalho</i>	<i>Ajudar e cooperar com outros</i>	<i>Facilitação interpessoal</i>
<i>Persistir em alcançar objectivos</i>	<i>Persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso</i>	<i>Dedicação ao trabalho</i>
<i>Compromisso organizacional</i>	<i>Seguir regras e procedimentos organizacionais</i>	<i>Dedicação ao trabalho</i>
<i>Treinar, formar e desenvolver os subordinados</i>	<i>Paralelo a elementos de ajudar e cooperar com outros</i>	
<i>Comunicar eficazmente e manter os outros informados</i>	<i>Paralelo a elementos de cortesia (Organ, 1988)</i>	
	<i>Voluntariar-se para realizar actividades que formalmente não pertencem ao seu posto de trabalho</i>	<i>Dedicação ao trabalho</i>

Conway (1999) considera ainda que o desempenho contextual do gestor é composto por uma segunda subdimensão, que designa de *Facilitação interpessoal*, composta pela categoria de comportamentos “ajudar e cooperar com outros” (Borman & Motowidlo, 1993) ou “manter boas relações de trabalho” (Borman & Brush, 1993). As restantes categorias de comportamentos presentes na taxionomia de Borman e Brush (1993) compõem a dimensão de desempenho de tarefa do DI do gestor. Contudo, vimos que duas dessas categorias possuem elementos de desempenho contextual, especificamente, “formar e desenvolver subordinados” e “comunicar eficazmente e manter outros informados” (Borman & Motowidlo, 1993), elementos que importa diferenciar do desempenho de tarefa do gestor, no sentido de clarificar o conteúdo do seu DI. Na procura de clarificar o DI do gestor, e baseando-se no trabalho de Borman e Brush (1993), Conway (1999)

¹²⁶ Estrutura interna do desempenho contextual considerada: (1) voluntariar-se para realizar actividades de tarefa que não são formalmente parte do seu trabalho ou função, (2) persistir com entusiasmo e esforço extra quando é necessário completar as suas actividades de tarefa com sucesso, 3) ajudar e cooperar com outros, (4) seguir regras e procedimentos organizacionais mesmo quando pessoalmente inconveniente, (5) aprovar, apoiar e defender abertamente os objectivos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1993).

sistematiza o desempenho de tarefa do gestor¹²⁷ em duas subdimensões: (1) desempenho técnico-administrativo e (2) desempenho de liderança, considerando que em alguns postos de trabalho do gestor e no contexto de algumas investigações pode revelar-se pertinente proceder à diferenciação interna destas categorias. O desempenho de tarefa de liderança envolve relações humanas e gestão de pessoas, motivar, supervisionar e avaliar subordinados. Diferencia-se da facilitação interpessoal, na medida em que a primeira remete para a concretização explícita de um objectivo e foca-se primeiramente na orientação e motivação e o desempenho contextual dirige-se à promoção da moral e em demonstrar preocupação interpessoal (Conway, 1999; Mohammed et al., 2002).

3.4.2.1. Reflexão conceptual acerca do modelo desempenho de tarefa/contextual para o gestor

Chegados a este ponto, parece-nos relevante contribuir conceptualmente para a clarificação da estrutura interna do desempenho de tarefa e contextual do gestor, tendo em linha de conta autores que fomos referindo até ao momento, particularmente Borman e Motowidlo (1993), Borman e Brush (1993), Conway (1996, 1999), Coleman e Borman (2000) e Borman e colegas (2001). A análise teórica de taxionomias é, aliás, uma das técnicas que tem sido utilizada na definição de taxionomias do DI (Viswesvaran & Ones, 2000). Apresentaremos em primeiro lugar alguns princípios que, entendemos, devem ser tidos em consideração no processo de análise e clarificação das dimensões de desempenho de tarefa e contextual do gestor. Posteriormente, debruçar-nos-emos sobre algumas categorias de comportamentos que nos parecem requerer clarificação. E, por último, apresentaremos a nossa proposta de sistematização do conteúdo interno do DI do gestor, baseando-nos nos contributos dos autores referidos anteriormente e nas nossas próprias reflexões.

3.4.2.1.1. Alguns princípios importantes

Na análise da estrutura interna do DI do gestor à luz do modelo de desempenho de tarefa/desempenho contextual, importa termos alguns princípios importantes presentes. Assim, ao procurar identificar a estrutura interna do DI do gestor é fundamental levar em linha de conta as especificidades deste posto, nomeadamente, o facto de requerer acção sobre outros trabalhadores e exigir comportamentos de representação formal da Organização. Estas especificidades fazem com que alguns comportamentos que são de natureza contextual em postos de não gestão representem comportamentos de tarefa em postos de gestão (como é o caso de alguns comportamentos de representação da Organização). Importa ainda notar que o gestor concretiza os objectivos do seu

¹²⁷ Após identificação das categorias de comportamento que considera serem de desempenho contextual.

posto de trabalho largamente através da acção de outros, o que requer da sua parte comportamentos de liderança em relação aos subordinados, de modo a garantir que estes sabem o que fazer e possuem as capacidades e a motivação necessárias para agir nesse sentido (Conway, 1999). Isto significa que os comportamentos de liderança do gestor, porque visam explicitamente alcançar objectivos (criando condições para a sua concretização), são específicos ao posto de gestão e possuem uma acção indirecta sobre o sistema técnico da Organização. Parece-nos importante que ao identificar a estrutura latente (ou interna) do DI do gestor se tenha em atenção a quem se dirige o seu comportamento. O gestor interage com os seus subordinados, com pares, com os seus supervisores e ainda com elementos exteriores à Organização, que representam diferentes “alvos” do seu comportamento, que importa considerar quando procuramos compreender a natureza dos seus comportamentos. Nesse sentido, um comportamento de motivação ou a apresentação de uma sugestão a um subordinado remetem para a dimensão de desempenho de tarefa do gestor, na medida em que visam dotar o subordinado de competências para concretizar um objectivo. Se o mesmo comportamento (motivar, sugerir) for adoptado em relação a um colega do gestor (entenda-se um outro actor organizacional na posição de gestor), esse comportamento assume a natureza de desempenho contextual, dado que não traduz um comportamento específico do posto de trabalho do gestor dirigido à concretização explícita de um objectivo. Representa antes um comportamento que promove o contexto organizacional, social e psicológico que serve de catalisador do sistema técnico nuclear da Organização, facilitando a concretização desse objectivo.

3.4.2.1.2. Categorias de comportamentos que importa clarificar

Algumas categorias de comportamentos do DI do gestor parecem-nos requerer ainda alguma clarificação conceptual prévia, considerando as dimensões de desempenho de tarefa e desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman et al., 2001).

Comunicar eficazmente e manter os outros informados: Borman e Brush (1993) identificam esta categoria de comportamento do DI do gestor, tendo Borman e Motowidlo (1993) considerado que alguns dos seus elementos são paralelos a “mostrar cortesia”, uma subdimensão da categoria de CCO (Konovsky & Organ, 1996) que remete para o evitar potenciais problemas de colegas, mantendo-os informados acerca de futuros acontecimentos. Quando este comportamento é dirigido a subordinados do gestor assume a natureza de desempenho de tarefa. Contudo, parece-nos claro que quando dirigido a colegas do gestor este comportamento assume a natureza de desempenho contextual (indo assim ao encontro da interpretação de Borman e Motowidlo, 1993). Considerando a estrutura interna do desempenho contextual revista (Borman et al., 2001), consideramos que este

comportamento (dirigido a colegas) enquadra-se na categoria de comportamento “cooperar” da subdimensão *Suporte pessoal*.

Representar a Organização junto de clientes e público: Alguns autores salientam a centralidade deste comportamento na actividade do gestor (e.g., Mintzberg, 1973; Yukl, 1989) que segundo Borman e Brush (1993) se integra na subdimensão *Interacção e comunicação*. Na medida em que o gestor é um símbolo da Organização (mais do qualquer outro actor organizacional), os comportamentos de representação formal da Organização junto do exterior são naturalmente inerentes ao seu posto. Assim sendo, este comportamento em contexto formal assume a natureza de desempenho de tarefa do gestor. Este resultado vai ao encontro do estudo exploratório que realizámos junto de dirigentes intermédios da APP, que indicaram que o comportamento de representação formal da Organização era dos mais adoptados por si (Brandão & Jordão, no prelo). Contudo, quando o gestor decide adoptar comportamentos de representação da sua Organização em contexto informal, este comportamento assume a natureza de desempenho contextual. Paralelamente, o apoio a colegas ou pessoas fora da Organização cria um ambiente positivo para a Organização. Não sendo um comportamento central na actividade do gestor, assume importância ao transmitir uma imagem positiva da Organização, criando condições positivas. Concluindo, consideramos que o comportamento “representar” assume a natureza de desempenho contextual ou de tarefa em função do contexto onde é adoptado (formal versus informal). Enquanto comportamento de desempenho de tarefa integra-se na subdimensão *Interacção e comunicação* (especificamente na categoria de comportamento “representar a Organização junto dos clientes e do público”), enquanto comportamento de desempenho contextual insere-se na subdimensão *Suporte organizacional* (especificamente na categoria de comportamento “representar”, da sistematização revista de desempenho contextual de Borman et al., 2001).

Formar e desenvolver subordinados: Os comportamentos de formação e desenvolvimento de subordinados são específicos e centrais ao posto de gestor (Yukl, 1989), o que nos leva a assumir a adequação de serem considerados enquanto desempenho de tarefa, posição que vai, aliás, ao encontro da definição de desempenho de tarefa e contextual avançadas por Borman e Motowidlo (1993). Contudo, como vimos anteriormente, estes autores consideram que esta categoria possui alguns elementos paralelos ao comportamento de desempenho contextual “ajudar e cooperar com outros” (Borman & Motowidlo, 1993), no que se refere a assistir e ajudar subordinados, elementos que Conway (1999) engloba na subdimensão *facilitação interpessoal*. Entendemos que, mais uma

vez, a consideração da direcção do comportamento permite-nos avançar na clarificação da natureza desta categoria. Assim sendo, os comportamentos “formar e desenvolver” quando são dirigidos aos subordinados do gestor assumem a natureza de desempenho de tarefa. Quando adoptados em direcção aos colegas do gestor assumem a natureza de desempenho contextual, reflectindo o conteúdo das categorias de comportamento “ajudar” e “cooperar”, da subdimensão *Suporte Pessoal* (Borman et al., 2001). Importa então redefinir a categoria “formar e desenvolver os subordinados”, comportamento de tarefa do gestor, de modo a que inclua unicamente os comportamentos deste tipo dirigidos aos subordinados do gestor. Essa redefinição é apresentada na secção 3.4.2.2. do presente Capítulo.

Coordenar subordinados e recursos para garantir a realização do trabalho: Segundo Katz e Kahn (1987, p. 65) «um sistema de papéis formalizados é aquele no qual as regras que definem a conduta independentemente esperada dos ocupantes de posições no sistema são explicitamente formuladas». A formulação das regras e das sanções a que os trabalhadores se encontram sujeitos são definidas pela estrutura de autoridade, o sistema que se encontra na base do subsistema de gestão¹²⁸. O supervisor possui o poder de recompensar e punir os trabalhadores, em função do cumprimento ou desrespeito (respectivamente) dos padrões e regras definidas pela Organização. Considerando estas premissas, parece-nos que os comportamentos do gestor que se centram no cumprimento ou desrespeito de regras organizacionais por parte dos subordinados não se podem incluir na categoria de comportamento “concordar”, da subdimensão de desempenho contextual *Suporte organizacional*. Dada a sua centralidade no desempenho do gestor (como Katz e Kahn revelam) este comportamento traduz, claramente, desempenho de tarefa. Contudo, quando o gestor adopta para si mesmo essas regras, quando as defende e incentiva os colegas e superiores a adoptá-las, sugerindo melhorias de procedimento, administrativas e organizacionais, este comportamento representa desempenho contextual.

Proficiência/perícia profissional: Borman e Brush (1993) incluem esta categoria de comportamento na subdimensão “comportamentos técnicos e de gestão” do DI do gestor, incluindo na sua definição um elemento de actualização técnica¹²⁹. Consideramos que este elemento de actualização enquadra-se na subdimensão de desempenho contextual *Iniciativa conscienciosa* (comportamentos que beneficiam o posto de trabalho/a tarefa), na medida em que traduz um comportamento de

¹²⁸ Um dos subsistemas de actividades que compõem a Organização, como referido anteriormente.

¹²⁹ Confirmar no Anexo 1.

desenvolvimento voluntário das competências do gestor, que implica o aproveitar autonomamente oportunidades no interior e no exterior da Organização. Por isso mesmo, o elemento “actualização técnica” deve ser considerado desempenho contextual, deixando de se incluir na categoria de comportamento “proficiência profissional” do desempenho de tarefa do gestor e passando a integrar-se na categoria de comportamento “auto desenvolver-se”, da subdimensão *Iniciativa conscienciosa*.

Lidar com crises e stress: Uma última categoria de comportamentos que Borman e Brush (1993) integram no DI do gestor (sem considerarem o modelo desempenho de tarefa/contextual) é “lidar com crises e stress”, da subdimensão *comportamentos e capacidades pessoais úteis*. Apesar de nem Borman e Motowidlo (1993) nem Conway (1996, 1999) se terem debruçado sobre os comportamentos subjacentes a esta subdimensão, há alguns aspectos que nos parece importante salientar. A denominação da subdimensão onde esta categoria de comportamento se integra no modelo de Borman e Brush (1993) distingue-se da denominação das restantes subdimensões desse modelo, na medida em que engloba “capacidades pessoais”. Dada a definição de DI adoptada (que remete para comportamentos), parece-nos que esse será um aspecto a eliminar no modelo. Referindo-nos especificamente à categoria de comportamento “lidar com crises e stress” (Borman & Brush, 1993), verifica-se que o seu conteúdo é bastante próximo da categoria de comportamento “tomada de decisão/resolução de problemas” (idem), assim como da categoria “capacidade de resolução de problemas”, que Conway (1999) integra na subdimensão de desempenho de tarefa *desempenho técnico-administrativo*. Para além desses elementos que remetem para o desempenho de tarefa (Borman & Motowidlo, 1993, 1997), a categoria de comportamento “lidar com crises e stress” enfatiza a persistência e a iniciativa do gestor em fazer tudo o que for necessário para resolver o problema com o qual se depara num dado momento. O elemento “ir mais além” ou exibir um esforço extra, remete claramente para a dimensão de desempenho contextual do DI (Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Assim sendo, esta categoria de comportamento é dividida, apresentando elementos de desempenho de tarefa (paralelos à categoria de comportamento “decidir /resolver problemas”, da subdimensão *Técnica e de gestão*) e elementos de desempenho contextual (paralelos às categorias “persistir” e “mostrar iniciativa”, da subdimensão *Iniciativa conscienciosa*). Estes elementos deverão ser diferenciados no modelo de DI do gestor.

Manter boas relações de trabalho: Borman e Motowidlo (1993) equivalem esta categoria de comportamento do gestor a duas categorias de desempenho contextual “ajudar” e “cooperar com

outros”; e Conway (1999) integra-a na subdimensão de desempenho contextual *facilitação interpessoal*. Estas interpretações são paralelas, na medida em que vão no sentido de considerar que esta categoria de comportamento remete para o desempenho contextual do gestor, pelo que a sua natureza, distinta da dimensão de desempenho de tarefa, deve ser respeitada. Dada a especificidade do DI do gestor parece-nos claro que importa, mais uma vez, levar em linha de conta a direcção do comportamento. Quando estes comportamentos são dirigidos a colegas de trabalho (que não subordinados) e a supervisores do gestor representam desempenho contextual, criando um ambiente organizacional positivo que potencia o desempenho organizacional. Contudo, esta categoria de comportamento engloba o elemento “encorajar e promover a cooperação entre subordinados” (Borman & Brush, 1999), que remete explicitamente para o desempenho de tarefa do gestor, que se insere na categoria de comportamento “coordenar subordinados e outros recursos” para garantir a realização do trabalho (Borman & Brush, 1993). Sendo, assim, a nossa interpretação difere da leitura de Borman e Motowidlo (1993) e de Conway (1999) na medida em que consideramos que a categoria de comportamento “manter boas relações de trabalho” (Borman & Brush, 1993) possui elementos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual que importa distinguir, em função do alvo do comportamento do gestor.

A nível do desempenho contextual, esta categoria de comportamento remete para os elementos presentes em duas das quatro categorias de comportamento da subdimensão *Suporte Pessoal*¹³⁰ da estrutura revista de desempenho contextual (Borman et al., 2001): “ajudar” e “cooperar”, categorias de comportamentos anteriormente englobadas em “Manter boas relações de trabalho” (proposta por Borman e Brush e equivalente a “ajudar e cooperar com outros”, de Borman e Motowidlo, 1993). A literatura avança, assim, no sentido da diferenciação da estrutura interna do desempenho contextual do gestor.

Por fim, realçamos que alguns aspectos da categoria de comportamento do gestor “manter boas relações de trabalho” (Borman & Brush, 1993) não são abrangidos pelas quatro categorias de comportamento da subdimensão *Suporte pessoal* da estrutura interna do desempenho contextual revista. Iremos debruçar-nos sobre este aspecto de seguida.

Suporte pessoal

Esta subdimensão de desempenho contextual integra-se na estrutura interna do desempenho contextual revista¹³¹ (Borman et al., 2001) e engloba as categorias de comportamento “ajudar”;

¹³⁰ Comportamentos que beneficiam os membros da Organização (Borman et al., 2001).

¹³¹ Apresentada no Capítulo I.

“cooperar”; “mostrar cortesia”; e “motivar”. A categoria de comportamento “ajudar” remete para ajudar os outros através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando-lhes como concretizar tarefas difíceis; ensinando conhecimentos ou competências úteis, realizando directamente as suas tarefas e providenciando-lhes suporte emocional para problemas pessoais. O gestor é um actor organizacional que interage com subordinados, pares e superiores e, como temos vindo a perceber, é necessário levar em linha de conta a direcção do comportamento que ele adopta, de forma a distinguirmos as dimensões de desempenho tarefa/contextual. Assim sendo, consideramos que no DI do gestor a categoria de comportamento (de desempenho contextual) “ajudar” deve englobar apenas os comportamentos de ajuda dirigidos aos seus pares e supervisores. Os comportamentos de “ajuda” que se foquem na actividade que é desenvolvida pelos subordinados pertencem ao desempenho de tarefa do gestor, na medida em que o fornecimento de direcção e apoio aos subordinados é específico e central a este posto de trabalho, de forma a garantir que estes disponham de recursos para realizar a tarefa¹³². Quando o gestor ajuda colegas e supervisores através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando-lhes como concretizar tarefas difíceis, ensinando conhecimentos ou competências úteis ou realizando directamente as suas tarefas, estes comportamentos assumem a natureza de desempenho contextual.

Uma outra reflexão acerca da categoria de comportamento “ajudar” parece-nos ainda relevante: a desadequação de englobar nesta categoria os comportamentos de suporte emocional para problemas pessoais, na medida em que o restante conteúdo desta categoria remete para comportamentos de ajuda a nível do ensino e da formação. Quando o comportamento de suporte emocional do gestor é dirigido a membros da Organização (pares, subordinados e supervisores) enquadra-se, efectivamente, na subdimensão *Suporte pessoal*, parecendo-nos que o seu conteúdo é próximo da categoria de comportamento “mostrar cortesia” (que remete para o demonstrar consideração, cortesia e tacto no relacionamento com outros). Esta categoria de comportamento deverá, assim, designar-se “mostrar cortesia” e “apoiar” e remeter para o demonstrar consideração, cortesia e tacto no relacionamento com pares, superiores e subordinados, manifestar preocupação pessoal por colegas de trabalho, apoiar subordinados da forma mais adequada e fornecer suporte emocional para problemas pessoais a subordinados, pares e supervisores.

Persistir em alcançar objectivos: Borman e Motowidlo (1993) e Conway (1999) consideram que esta categoria de comportamento se integra na dimensão de desempenho contextual do DI do gestor, pelo que importa respeitar a natureza distinta destes comportamentos em relação à dimensão de

¹³² Categoria de comportamento “formar e desenvolver os subordinados” (Borman & Brush, 1993).

desempenho de tarefa. Estes comportamentos inserem-se, especificamente, na categoria de comportamento “persistir”, da subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, que se refere a comportamentos que beneficiam o posto de trabalho/a tarefa da estrutura de desempenho contextual revista (Borman et al., 2001).

Compromisso organizacional: esta categoria de comportamento, conforme proposta por Borman e Brush (1993) é considerada por Borman e Motowidlo (1993) equivalente à categoria de comportamento de desempenho contextual “seguir regras e procedimentos organizacionais”, e a leitura de Conway (1999) aponta no mesmo sentido. À luz da estrutura interna do desempenho contextual revista (Borman et al., 2001), os elementos de “compromisso organizacional” enquadram-se na categoria de comportamento “concordar”, da subdimensão *Suporte organizacional*, que se refere a comportamentos contextuais que beneficiam a Organização. Contudo, importa ter em atenção a reflexão que fizemos acima a propósito da categoria de comportamento de desempenho de tarefa “coordenar subordinados e recursos”, quando se salientou que os comportamentos do gestor que visam o cumprimento de regras organizacionais por parte dos subordinados não configuram desempenho contextual, mas antes desempenho de tarefa.

Voluntariar-se para realizar actividades de tarefa: esta categoria de comportamento de desempenho contextual inicialmente proposta por Borman e Motowidlo (1993) não se encontra presente na sistematização do DI do gestor avançada por Borman e Brush (1993) nem é considerada por Conway (1996, 1999) na sua procura de clarificação do desempenho de tarefa/contextual do gestor. Na sistematização revista de desempenho contextual (Borman et al., 2001) esta categoria integra-se na subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, que se refere a comportamentos que beneficiam o posto de trabalho/a tarefa. Será então considerado por nós enquanto um comportamento de desempenho contextual do gestor.

3.4.2.2. Proposta de redefinição da estrutura interna do Desempenho Individual do gestor

As exposições e reflexões realizadas até aqui ao modelo de Borman e Brush (1993) e de Borman e Motowidlo (1993, 1997; Borman et al., 2001) servem de base para avançamos com uma proposta teórica de sistematização do DI do gestor/dirigente (ver o Quadro 14), procurando contribuir para o processo de clarificação da estrutura interna do DI deste posto de trabalho.

Quadro 14. Proposta de redefinição da estrutura interna do DI gestor/dirigente

1. Desempenho de tarefa
1.1. Subdimensão Interação e comunicação <u>Comunicar e manter outros informados</u> : comunicar oralmente e por escrito eficazmente, com perfeição e correctamente; manter informados os subordinados, supervisores e outros; obter e transmitir informação para aqueles que devem tomar conhecimento dela. Enfatiza-se aqui a transmissão de informação. <u>Representar a Organização junto do exterior</u> : representar a Organização junto de elementos exteriores; manter uma boa imagem organizacional junto do público, accionistas, Governo, etc. (de acordo com as especificidades da Organização); lidar com problemas dos utentes/clientes. Comportamentos adoptados em situações formais. <u>Influenciar/convencer</u> : persuadir os outros na Organização a aceitar as suas boas ideias, apresentar clara e decididamente as suas próprias posições e argumentar eficazmente acerca da sua posição quando apropriado.
1.2. Subdimensão Liderança e supervisão <u>Orientar, avaliar, motivar e dar feedback</u> : fornecer orientação e direcção a subordinados, avaliar o seu desempenho e motivá-los com reconhecimento, encorajamento, críticas construtivas e outro feedback apropriado; ajudar a definir objectivos e manter padrões de desempenho e monitorizar o desempenho dos subordinados. Reunir periodicamente para rever o seu desempenho em relação a padrões estabelecidos, com discussões acerca de resultados, aumentos esperados e reflexão e aconselhamento acerca de pontos fortes e fracos. <u>Formar e desenvolver</u> : identificar necessidades de formação dos subordinados e desenvolver programas e materiais adequados ou assegurar que estes são desenvolvidos; formar e ensinar, auxiliar subordinados a melhorar as suas competências de trabalho. Participar em programas de formação formais e informais e monitorizar os seus resultados. Fornecer instruções formais e informais para formar; orientar colaboradores novos. <u>Coordenar subordinados e recursos</u> : utilizar adequadamente o pessoal e outros recursos para aumentar a eficácia; coordenar o trabalho na unidade e equilibrar os interesses desta com os da Organização total, se necessário. Negociar para alcançar a melhor utilização dos recursos organizacionais. Coordenar grupos de trabalho, incluindo o desenvolvimento de práticas de gestão de RH. Encorajar e promover a cooperação entre subordinados.
1.3. Subdimensão Técnica e de gestão <u>Realizar tarefas burocráticas/administrativas</u> : resolver requisitos burocráticos, realizar tarefas administrativas diárias (e.g., rever relatórios, analisar correio, aprovar pedidos de rotina); manter registos actuais correctos, administrar políticas adequadas. Compreender/interpretar documentos, implementar procedimentos. Documentar eventos. <u>Decidir/resolver problemas</u> : tomar decisões correctas atempadamente, baseando-se na informação disponível; considerar informações relevantes ao decidir e desenvolver soluções eficazes para lidar com problemas. Antecipar e reagir à mudança com soluções inovadoras. Reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas (acção em crise); resolver problemas e mediar/negociar em situações urgentes e inesperadas (gestão da crise). <u>Delegar</u> : atribuir deveres e responsabilidades aos subordinados de acordo com os respectivos interesses e capacidades, assim como as necessidades da Organização; delegar autoridade e responsabilidade para promover o crescimento dos subordinados. Evitar invadir os domínios de responsabilidade delegados. <u>Monitorar e controlar recursos</u> : controlar custos e recursos de pessoal e monitorar e supervisionar a utilização de fundos. Responsabilidade pela distribuição interna de fundos e pela monitorização e inspecção do uso adequado de fundos dentro dos constrangimentos e orientações existentes. Enfatizar o cumprimento de prazos e garantir que os padrões são atingidos e os custos controlados. <u>Planear e organizar</u> : formular metas e objectivos a curto e longo prazo; antever possíveis problemas e desenvolver estratégias para lidar com essas situações, planear e organizar e atribuir prioridades ao trabalho, nomeadamente o seu trabalho; gerir o tempo. Planear/formular objectivos e alocar recursos para os concretizar. Desenvolver planos de longo alcance em resposta a tendências antecipadas a nível económico, técnico ou de marketing. <u>Exibir proficiência profissional</u> : resolver problemas técnicos, possuir conhecimento técnico suficiente para ter um desempenho eficaz na sua área; fornecer apoio técnico a outros na Organização. Aplicar conhecimentos de domínio técnico (em oposição a domínio de gestão) no trabalho e fornecer informação técnica aos subordinados e outros. <u>Fazer provimento</u> : manter o pessoal; recrutar, entrevistar, seleccionar, contratar; transferir e promover pessoas na Organização; manter um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira. Decidir quais os critérios para as diferentes posições. Construir e manter uma equipa de gestão coesa e identificar e desenvolver substituições de pessoal. <u>Recolher e interpretar dados</u> : saber que dados são relevantes para resolver um problema ou assunto; interpretar dados numéricos e outra informação, promovendo inferências correctas; organizar correctamente dados que permitam resolver problemas e tomar decisões. Compilar e/ou coordenar a recolha e análise de informações (internas e externas) e a partir da sua análise apresentar recomendações para acções.

Quadro 14. Proposta de redefinição da estrutura interna do DI do gestor/dirigente (conclusão)

2. Desempenho contextual
2.1. Subdimensão Suporte pessoal <u>Ajudar</u> : ajudar os outros através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando-lhes como concretizar tarefas difíceis; ensinando conhecimentos ou competências úteis ou realizando directamente as tarefas. <u>Cooperar</u> : cooperar através da aceitação das sugestões de colegas, superiores e subordinados, seguindo as sugestões de colegas e subordinados e colocando os objectivos de equipa acima dos objectivos pessoais; informar outros acerca de acontecimentos ou exigências que poderão afectá-los. <u>Mostrar cortesia e apoiar</u> : demonstrar consideração, cortesia e tacto nos relacionamentos. Manifestar preocupação pessoal por subordinados, colegas e superiores; apoiar/proteger os subordinados da forma mais adequada; dar suporte emocional para problemas pessoais a subordinados, colegas e superiores. <u>Motivar</u> : motivar colegas e superiores aplaudindo as suas concretizações e sucessos, animando-os em alturas adversas, mostrando confiança nas suas capacidades e ajudando a ultrapassar dificuldades e revés.
2.2. Subdimensão Suporte organizacional <u>Representar</u> : representar favoravelmente a Organização junto de elementos exteriores quando não está em representação formal da Organização, defendendo-a quando outros a criticam, promovendo os seus resultados e atributos positivos e expressando satisfação pessoal com a Organização. <u>Mostrar lealdade</u> : permanecer com a Organização apesar de privações ou incómodos temporários, tolerar dificuldades e adversidades temporárias pacientemente e sem queixas; subscrever publicamente a missão e os objectivos organizacionais. <u>Concordar</u> : concordar e adoptar regras e procedimentos organizacionais, incentivar colegas e superiores a fazer o mesmo e sugerir melhorias de procedimento, administrativas ou organizacionais.
2.3 Subdimensão Iniciativa conscienciosa <u>Persistir</u> : persistir com esforço extra para completar as tarefas com sucesso, apesar de dificuldades, atingir objectivos mais difíceis e desafiantes do que o normal; completar trabalho dentro do prazo, apesar de prazos limite excepcionalmente pequenos; desempenhar o seu trabalho num nível de excelência que ultrapassa as expectativas normais, adaptando-se a situações novas ou difíceis. Lidar calmamente com a crise e com o stress. <u>Mostrar iniciativa</u> : ter a iniciativa de fazer tudo o que é necessário para completar um objectivo de equipa ou organizacional, mesmo que isso implique aspectos que normalmente não fazem parte dos seus deveres; corrigir situações irregulares que identifica e encontrar trabalho adicional para realizar quando o seu já está realizado. <u>Auto desenvolver-se</u> : desenvolver o seu conhecimento e competências, aproveitando oportunidades no interior e fora da Organização e utilizando o seu tempo e recursos, frequentar cursos no seu tempo livre, voluntariar-se para oportunidades de desenvolvimento na Organização e procurar adquirir novos conhecimentos e competências através de outros ou através de novas tarefas. Inclui-se nesta categoria o elemento “actualização técnica” que se integra na categoria “proficiência/perícia profissional” de Borman e Brush (1993).

Como se percebe, esta proposta define que o primeiro nível do DI é composto por duas dimensões, a de desempenho de tarefa e a de desempenho contextual, em grande medida paralelas às duas principais categorias de comportamento transversais às diferentes taxionomias que têm sido propostas acerca da actividade do gestor (ou seja, comportamentos que se focam na tarefa e comportamentos que se focam nas relações). Considerando a dimensão de desempenho de tarefa, o segundo nível do DI é composto por três subdimensões, que representam os grupos de categorias de comportamentos presentes na taxionomia de Borman e Brush (1993). O terceiro nível do modelo remete para as categorias de comportamentos diferenciadas que se integram nas subdimensões anteriores. Relativamente ao desempenho contextual, o segundo nível do DI é composto pelas três subdimensões definidas por Borman e colegas (2001) e, por fim, o terceiro nível engloba as categorias de comportamentos que se integram nessas subdimensões e que foram definidas pelos mesmos autores. Esta proposta de sistematização do DI representa, assim, a grelha teórica e de

análise da investigação que apresentamos na Segunda Parte deste trabalho. A nossa interpretação conceptual será confrontada com a informação recolhida e procuraremos perceber se as categorias de comportamento definidas são apoiadas e se estamos perante uma taxionomia que representa de forma compreensiva os requisitos críticos do DI no posto do dirigente de topo da APP. Apesar da taxionomia proposta por Borman e Brush (1993) não se debruçar sobre os dirigentes da AP, ela reconhece no DI do gestor a dimensão da liderança, da gestão e da representação, que implicam comportamentos dirigidos a subordinados, pares, superiores e elementos exteriores à Organização. É, por isso, um modelo compreensivo (Conway, 2000), que nos parece adequado enquanto quadro teórico para identificarmos o conteúdo do DI do dirigente da APP. Esta taxionomia oferece um sistema de categorização do DI que potencia, simultaneamente, a pesquisa e a teorização acerca da eficácia de gestão (Yukl, 1989), dado integrar-se na perspectiva avaliativa do DI. A literatura aponta a importância de se identificar as práticas associadas ao sucesso e ao fracasso na Organização a nível pessoal e organizacional (Nutt, 1995), uma avaliação que é realizada pelos próprios gestores no terreno (Lynn, 1996; Van Wart, 2003). O conteúdo desta taxionomia oferece, nomeadamente, a possibilidade de analisarmos os comportamentos de comunicação interpessoal na AP, uma área que tem sido pouco focada na literatura (Kikoski, 1999), assim como a dimensão individual da participação do dirigente na implementação de políticas, outra área no âmbito da qual se tem apelado à investigação na AP (Hicklin & Godwin, 2009).

A ênfase na dimensão situacional da actividade do dirigente reforça a importância que tem sido reconhecida ao desenvolvimento de taxionomias de DI contextualizadas (e.g., Testa & Ehrhart, 2005). Essa tarefa, a nosso ver, é melhor concretizada com a perspectiva avaliativa do DI, que permite perceber o que é o desempenho num dado contexto e identificar aspectos que importa encorajar ou, pelo contrário, desencorajar.

3.5. RESUMO

O estudo da actividade do gestor nos anos 1990 deu origem a diversos sistemas de categorização, observando-se a proliferação de taxionomias e decorrente confusão no estudo da actividade subjacente a este posto (Yukl, 1989). Algumas das taxionomias propostas centram-se nas actividades desenvolvidas pelo gestor (e.g., Mintzberg), enquanto outras abordam a actividade do gestor sob o prisma avaliativo (e.g., Borman & Brush, 1993), que é aquele que adoptamos no nosso trabalho. Reconhecida a multidimensionalidade do DI do gestor (e.g., Tett et al., 2000), a literatura geral tem proposto várias sistematizações do seu DI no sector privado, não se observando o mesmo no que se refere ao dirigente da AP. A investigação empírica acerca da actividade efectivamente desenvolvida

pelos dirigentes deste contexto (para além de especulações e reflexões teóricas) deu os seus primeiros passos apenas por volta de 1980 (Allison, 1980) e não nos foi possível identificar qualquer modelo do DI deste dirigente. Para além disso, a literatura acerca do dirigente da AP revela uma dispersão de temas, o que tem contribuído para o seu estado relativamente fragmentado (Van Wart, 2003). O movimento internacional no sentido de se introduzirem reformas na AP permitiu um estudo indirecto do dirigente e alguns autores têm enfatizado a dimensão da liderança que está (ou deveria estar) presente na sua actividade (e.g., Andrews & Boyne, 2010; Feeney, 2007; Faerman et al, 1987; Nutt, 1995). Contudo, a dimensão executiva/técnica desta posição continua a ser a enfatizada (Van Wart, 2003), sendo necessário desenvolver estudos que contribuam para o desenvolvimento de um corpo de conhecimentos que foque explicitamente a dinâmica dos dirigentes da AP, considerando os constrangimentos e as características ambientais específicas à sua actividade (Van Wart, 2003).

Apesar dos autores que referem que as diferentes funções ou actividades propostas nas suas taxionomias, ganham um significado distinto em função do contexto do gestor, assim como a sua ligação com a eficácia (e.g., Allison, 1980; Borman & Brush, 1993; Yukl, 1989), parece-nos adequado avançar no sentido de uma taxionomia específica ao dirigente de topo da AP, adoptando a perspectiva avaliativa do DI. O modelo de DI adoptado no nosso trabalho permite analisar o foco do dirigente da APP e o seu impacto. Ou seja, permite perceber quais os comportamentos que são adoptados pelo dirigente da APP e o impacto associado a esses comportamentos. Dessa forma, esperamos contribuir para um conhecimento contextualizado do DI específico ao dirigente de topo da APP. Apesar das pertinências associadas a modelos transversais do DI,¹³³ as taxionomias específicas, que se referem a um tipo de posto de trabalho em particular, parecem-nos a forma mais contextualizada de compreender o DI de um posto, considerando os constrangimentos da situação, assim como a natureza e a história da Organização e do posto.

O modelo de DI que adoptamos enquadra-se num primeiro momento na perspectiva específica do DI (Viswesvaran & Ones, 2000), onde se integram as taxionomias de DI que se aplicam a postos ou famílias de postos. Especificamente, e seguindo vários autores (e.g., Borman & Brush, 1993; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Conway, 1996, 1999, 2000), propomos que o DI dos vários postos de trabalho se estrutura nas dimensões de DI desempenho de tarefa/contextual. No que toca à segunda dimensão que distingue os modelos de DI, o contexto de desenvolvimento das dimensões do DI (Viswesvaran & Ones, 2000), o nosso trabalho insere-se no pólo das dimensões desenvolvidas no contexto de uma taxionomia. Ou seja, propomos um conjunto de dimensões que formam um todo integrado, cobrindo o domínio do constructo DI do dirigente da APP. Tett e colegas (2000)

¹³³ Nomeadamente numa lógica de formação formal, fornecendo aos alunos bases que permitem uma primeira compreensão do DI em qualquer posto de trabalho.

consideram que o modelo de DI proposto por Borman e Brush (1993) traduz uma abordagem simplificada do DI do gestor, na medida em que define factores transversais a todos os postos de gestor. Contudo, o trabalho de alguns autores sobre este modelo (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1996, 1999) tem permitido avançar na sua conceptualização, caminhando-se em direcção a um modelo de complexidade adequada (porque contextualizada), diferenciando com algum grau de pormenor os diferentes comportamentos que se integram na sua taxionomia. Consequentemente, não partilhamos da ideia de Tett e colegas (2000). A integração do modelo de Borman e Brush (1993) e o modelo DI desempenho de tarefa/contextual (e.g., Borman & Motowidlo, 1993) e, esperamos nós, as reflexões e o trabalho empírico associados à nossa investigação contribuem para o desenvolvimento de um modelo de DI parcimonioso, o que, segundo Tett e colegas (2000) cria espaço para a posterior avaliação da sua validade convergente e discriminante. A generalidade do modelo adoptado por nós é particularmente posta à prova em estudos como aquele que apresentamos aqui, ou seja, em estudos de natureza qualitativa. O contacto próximo do investigador com os dados cria condições para se identificar categorias demasiado gerais que importa distinguir e categorias que não se aplicam ao posto de gestor que focamos – o dirigente de topo na APP. Tal como referimos anteriormente, a qualidade da teoria comprova-se no terreno (Daft, 1983) e é aí que poderemos perceber se o modelo adoptado no nosso trabalho possui ou não um nível suficiente de diferenciação das categorias que integram o DI do dirigente da APP. No contacto com os dados, com o contexto e com os participantes.

SEGUNDA PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

«The method must follow the question»

Tashakkori e Teddlie (1998, citados em Patton, 2002, p. 247)

4.1. INTRODUÇÃO

Como já foi explicitado na Primeira Parte, o constructo principal focado neste trabalho é o DI dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa (APP). O objectivo do Capítulo que agora se inicia é, então, descrever como concretizámos aquilo a que nos propúnhamos, explicitando o Problema de investigação subjacente a este trabalho, assim como os objectivos e questões de investigação que daí decorrem. Descreve-se a estratégia de investigação adoptada, a nossa unidade e nível de análise e a técnica de recolha de dados utilizada, indicando-se como essa informação foi analisada e interpretada, uma vez recolhida. A qualidade das inferências foi uma preocupação presente em todo este processo, pelo que indicamos as estratégias implementadas a este nível.

4.2. PROBLEMA, OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

4.2.1. Problema de investigação

Nas investigações de orientação qualitativa a definição do problema pode surgir em qualquer fase do processo de investigação (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Tivemos oportunidade de apresentar na Introdução a este trabalho o problema de investigação sobre o qual nos debruçámos. Contudo, de modo a facilitar a compreensão da metodologia subjacente aeste trabalho, apresentamos novamente o problema de investigação que nos orienta: a estrutura interna do DI dos dirigentes de topo da APP, a sua relação com a eficácia/desempenho organizacional, segundo a percepção dos dirigentes, e a forma como estes justificam a adopção das diferentes categorias de comportamentos que integram o seu DI. Os objectivos e questões de investigação que se apresentam de seguida informam este problema de investigação, concretizando-o.

4.2.2. Objectivos de investigação

Procurando ir ao encontro do problema de investigação subjacente ao nosso trabalho, identificámos um objectivo geral a concretizar e, no seu seguimento, três objectivos específicos.

Objectivo geral:

Desenvolver uma taxionomia comportamental e motivacional do dirigente de topo da Administração Pública Portuguesa, adoptando a perspectiva avaliativa do Desempenho Individual.

Objectivos específicos:

1. Identificar a estrutura interna do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa:
 - a) Categorias de comportamentos em que se estrutura esse Desempenho Individual;
 - b) Presença das categorias de comportamento subjacentes ao modelo de Desempenho Individual adoptado.
2. Identificar o impacto percebido dos comportamentos que integram o Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa, verificando:
 - a) Tipo de impacto desses comportamentos
 - b) Justificação do tipo de impacto desses comportamentos;
 - c) Associações entre tipos de impacto e categorias de comportamento do Desempenho Individual;
 - d) Associações entre forma de impacto e categorias de comportamento do Desempenho Individual.
3. Identificar os motivos subjacentes aos comportamentos do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP
 - a) Associar tipos de motivos aos comportamentos que integram o Desempenho Individual;
 - b) Associar os comportamentos do Desempenho Individual, o tipo e forma do seu impacto e as categorias de motivos.

4.2.3. Questões de investigação

As questões de investigação (QI) orientam para as respostas que se pretende obter com a realização de uma investigação e traduzem o problema da investigação de forma directa, minimizando a distorção (Sampieri et al., 2006). Huberman e Miles (1998, p. 204) referem que as QI «traduzem as facetas do domínio empírico que o investigador quer explorar, definindo prioridades e o foco da atenção e implicitamente excluindo um conjunto de tópicos». Decorrendo do problema de investigação e objectivos já definidos, assumem-se como QI neste trabalho as seguintes:

1. Qual é a estrutura interna do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP?
2. Qual é o impacto percebido dos comportamentos que integram o Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP?

- 2.1 Que tipo de impacto percebido têm os comportamentos que integram o Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP?
- 2.2 Qual a justificação subjacente ao impacto percebido dos comportamentos que integram o Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP?
3. Quais os motivos ou razões que os dirigentes de topo da APP associam à adopção dos diferentes comportamentos que constituem o seu Desempenho Individual?

4.3. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação diz respeito às características do caminho que o investigador decide seguir na busca de conhecimento acerca de um fenómeno (Sampieri et al., 2006). Refere-se à filosofia subjacente a esse caminho e alimenta as opções do investigador ao longo de todo o processo (Cassel & Symon, 1994).

Desde o início deste trabalho que se pretendia, a nível de recolha, análise e interpretação dos dados recolhidos, levar em consideração as especificidades da APP, o seu presente momento histórico e os significados dos seus actores organizacionais. A opção por uma abordagem qualitativa surgiu, assim, como natural. Esta estratégia de investigação insere-se num quadro em que o investigador sente necessidade de considerar o contexto onde o fenómeno se desenrola, sem fragmentar a realidade (Almeida & Freire, 2003; Sampieri et al., 2006) e procurando compreender os fenómenos através dos significados que os indivíduos lhes atribuem (Denzin & Lincoln, 2006; King, 1994). Esta forma de investigação privilegia os significados das pessoas e aceita que esses significados influenciam as suas acções, representando, por isso, uma abordagem contextual (Cassel & Symon, 1994). Procura-se «reconstruir» a realidade, tal como é observada pelos actores de um sistema social predefinido» (Sampieri et al., 2006, p. 5). Segundo o paradigma subjacente a esta forma de ver a produção de conhecimento (i.e., o paradigma construtivista), não existe uma realidade única, mas antes diversas realidades, e o sujeito que pretende conhecer e o sujeito que é alvo de conhecimento (ou de estudo) criam significados (Breakwell & Rose, 2006; Denzin & Lincoln, 1994). Enfatiza-se a natureza da construção social da realidade, uma construção a que o investigador tem acesso através da relação que se cria entre ele, aquilo que é estudado e os constrangimentos que rodeiam o fenómeno (Denzin & Lincoln, 1994).

A ausência de conhecimento acerca do DI no contexto particular da APP e os objectivos de investigação definidos suportaram a nossa opção por uma investigação qualitativa transversal de tipo exploratório e descritivo. A partir do conhecimento produzido neste trabalho (no que toca a identificação de significados, interpretações e padrões e relações) poder-se-á avançar no domínio da

teorização, elaborando-se teorias que poderão, eventualmente, ser exploradas em investigações posteriores de tipo correlacional ou causal, tal como proposto por Spector (2001).

4.3.1. Objecto de estudo

O objecto de estudo numa investigação remete para o fenómeno acerca do qual se recolhe informação (McClintock, Brannon, & Maynard-Moody, 1979)¹³⁴. Consequentemente, no nosso trabalho o objecto de estudo traduz-se no DI dos dirigentes de topo da APP, entendido enquanto o conjunto de comportamentos adoptados que têm impacto no desempenho/eficácia. É acerca deste fenómeno que recolhemos informação junto da nossa população de interesse.

4.3.2. Nível de análise e medida

O nível de análise adoptado neste trabalho é o tradicionalmente focado no âmbito da Psicologia Industrial/Organizacional, ou seja, o nível individual (Aguinis, Henle, & Ostroff, 2001), uma vez que os dados acerca do fenómeno em estudo (o DI) foram recolhidos junto de trabalhadores dirigentes de topo da APP.

4.4. POPULAÇÃO E PARTICIPANTES

No momento em que nos vimos confrontados com a necessidade de decidir acerca dos participantes no nosso estudo, foi necessário equacionar a possibilidade de se verificar o efeito de leniência associado às auto-avaliações do DI (Caetano, s.d.), assim como a especificidade do posto de trabalho cujo DI se pretende estudar e do próprio modelo de DI subjacente a este trabalho, conforme se explica de seguida.

a) Especificidade do posto de trabalho cujo DI se pretende estudar

Como referido anteriormente, um dos objectivos específicos subjacentes ao nosso trabalho é a identificação do impacto percebido dos comportamentos que integram o DI dos dirigentes de topo, um conhecimento que potencia a compreensão daquilo que se segue à acção do dirigente de topo e que pode, também, lançar luz sobre os motivos associados aos seus comportamentos.

¹³⁴ Estes autores chamam a este elemento da investigação “unidade de análise”.

Os dirigentes de topo de 1.º nível na APP não possuem na Organização em que se inserem supervisores directos, na medida em que os seus supervisores (e.g., os Secretários de Estado) desenvolvem as suas actividades no supersistema da estrutura orgânica dos dirigentes de topo, colocando-se dificuldades práticas em aceder a esses, por motivos evidentes. A recolha de dados junto a pares foi também excluída, uma vez que cada estrutura orgânica só possui um dirigente máximo, de 1.º nível. Assim sendo, optámos por recolher os dados junto dos próprios dirigentes de topo. Esta opção não nos leva a negligenciar, contudo, a influência da natureza do posto nas informações do indivíduo acerca do seu próprio Desempenho Individual. Harris e Schaubroeck (1988) verificaram que as correlações entre auto-avaliações e avaliações realizadas por supervisores, e entre auto-avaliações e avaliações realizadas por pares, são mais baixas quando o posto que se avalia é o de gestor/dirigente¹³⁵. Os postos dessa natureza representam um contexto ambíguo, o que potencia o enviesamento egocêntrico, com o gestor a possuir uma percepção do seu DI que é distinta da percepção dos seus observadores. Contudo, é possível que ocorram situações e comportamentos de trabalho apenas conhecidos pelo dirigente de topo, aquele que, segundo nos parece, se encontra na melhor posição de descrever as especificidades da sua actividade. Os gestores adoptam um amplo leque de comportamentos quando interagem com os diferentes grupos de actores da Organização, que ocupam níveis distintos na hierarquia organizacional, pelo que cada um desses grupos tem oportunidade de observar aspectos parcelares do DI do dirigente. Logo, poder-se-á considerar que cada um desses grupos possui apenas acesso a uma parcela do DI do dirigente que focamos neste trabalho.

b) Especificidade do modelo de DI subjacente a este trabalho

Outro aspecto a considerar na reflexão acerca dos participantes a seleccionar para o estudo refere-se à especificidade do modelo de DI subjacente ao nosso trabalho. Consideramos que, especificamente no que toca ao desempenho contextual, alguns comportamentos desta natureza quando adoptados pelo dirigente de topo podem não ser observados por nenhum actor da Organização, para além do seu autor. Isso poderá acontecer, por exemplo, com os comportamentos “auto desenvolver-se” adoptados fora do espaço da Organização e com os próprios recursos do dirigente (e.g., tempo e dinheiro), assim como com os comportamentos de promoção da Organização junto de familiares (comportamento “representar”) ou de persistência numa tarefa acerca da qual subordinados e pares não possuem suficiente conhecimento sobre o grau de complexidade envolvido, que lhes permita avaliar adequadamente se o dirigente exhibe ou não

¹³⁵ Ou o de um posto profissional.

esforço extra. Algumas teorias de liderança salientam ainda que a adequação do comportamento do líder é função da situação em que este se encontra (e.g., Yukl, 1989), o que nos leva a considerar, efectivamente, que os dirigentes possuem mais informação sobre os comportamentos e as situações que caracterizam o seu posto. A opção de recolher a informação apenas junto dos próprios actores cujo DI se pretende estudar revela-se tanto mais adequada se atendermos ao facto de se adoptar neste trabalho o prisma avaliativo do DI, procurando-se identificar os requisitos do desempenho neste posto de trabalho.

A particularidade da dimensão do desempenho contextual e o conhecimento parcelar que cada grupo de actores organizacionais possui do DI de qualquer posto de trabalho, leva-nos a questionar se, apesar de tendencialmente inflacionadas quando comparadas com as avaliações de supervisores, pares e subordinados, não serão as auto-avaliações as únicas que são efectivamente realizadas por quem possui o conhecimento mais alargado sobre o DI em estudo? Para além de Harris e Schaubroeck (1988) terem observado que essas diferenças de avaliação não são significativas, é possível que se devam a diferentes oportunidades de observação do comportamento.¹³⁶ É também possível que as avaliações mais baixas dos supervisores e pares signifiquem que estes possuem um maior nível de exigência para com os trabalhadores avaliados, do que aquele que os avaliados possuem em relação ao seu próprio DI. Assim sendo, diferenças de avaliação poderão reflectir um conflito de interesses, na medida em que as avaliações mais baixas dos supervisores e pares indicam aos avaliados que estes se devem esforçar mais, elevando o seu nível de eficácia/desempenho. Consequentemente, parece-nos que as auto-avaliações não traduzem, a priori, percepções distorcidas. O facto de um dos objectivos específicos do nosso trabalho ser a identificação dos motivos dos dirigentes para a adopção dos diversos comportamentos que integram o seu DI, reforça a recolha de dados junto desses dirigentes, na medida em que se procura os motivos ou razões dos indivíduos e não a percepção de outros sobre esses motivos ou razões.

No seguimento das premissas apresentadas, o recurso aos próprios dirigentes de topo de 1.º e 2.º nível traduziu-se a opção mais adequada, na medida em que o consideramos a fonte que se encontra em melhor posição de fornecer informação que nos permita conhecer em profundidade o fenómeno em estudo. Como forma de se procurar controlar um possível inflacionamento das suas auto-avaliações salientou-se junto dos participantes (no pedido de colaboração no estudo e, posteriormente, na entrevista) que os resultados do estudo teriam efeitos apenas a nível da investigação (Borman, comunicação pessoal, Setembro de 2006; Yu & Murphy, 1993).

¹³⁶ Uma teoria que o trabalho de Harris e Schaubroeck (1988), contudo, não corroborou.

4.4.1. População

No seguimento do que foi exposto acima, a população teórica da investigação que aqui se apresenta é composta por todos os dirigentes de topo de 1.º e 2.º nível da APP. A população a que se teve acesso, a população do estudo, é composta pelos dirigentes de topo de 1.º e 2.º nível inseridos nas estruturas orgânicas da APP que constavam das bases de dados disponíveis ao investigador, na altura.

4.4.2. Processo de identificação dos participantes

Antes de descrevermos o processo de selecção dos participantes, iremos salientar alguns dos princípios que nos guiaram na decisão de determinar, a priori, a estrutura do grupo de participantes no nosso estudo. O primeiro princípio que nos pareceu importante salvaguardar refere-se à necessidade de, no processo de selecção dos participantes, atender às várias estruturas que integram a APP, representando este contexto na sua diversidade (Flick, 1998). Esta preocupação apoia-se em autores que salientam a importância do estudo do DI se desenvolver segundo uma abordagem contextualizada e junto de várias organizações simultaneamente (e.g., J. Campbell, 1992), sob pena da investigação realizada produzir resultados demasiado segmentados e específicos (Borman & Brush, 1993; Testa & Ehrhart, 2005). O segundo princípio a salvaguardar prendeu-se com a necessidade de recolher dados junto de diferentes indivíduos pertencentes à população de interesse, tendo em conta que considerávamos pertinente criar espaço para a possível identificação de padrões de funcionamento no contexto em estudo.

Os dirigentes de topo da APP ocupam posições de topo de 1.º e 2.º nível em diferentes tipos de estruturas organizacionais, que no seu agregado compõem diferentes Ministérios. Pareceu-nos pertinente traduzir esta forma de organização na estrutura do nosso grupo de participantes, de forma a melhor reflectir a expressão dos dirigentes de topo neste contexto e, por consequência, o fenómeno do DI desta população, conforme os significados que lhe são atribuídos.

Dada a organização da APP em Administração Regional e Local e Administração Central (AC), considerámos adequado eliminar do processo os dirigentes das estruturas da Administração Regional e Local. Esta decisão baseia-se no facto do processo de selecção dos dirigentes de topo dessas estruturas ser altamente político (eleições regionais, autárquicas, etc.), pelo que a orientação política destas estruturas organizativas (com consequências no processo de RS dos seus dirigentes de topo) poderá diferir da orientação política da AC (que poderemos considerar uma, de modo geral, dado que os seus dirigentes são escolhidos pelos dirigentes políticos do partido que se encontra no poder). Assim sendo, excluíram-se as estruturas da Administração Regional e Local, de forma a evitarmos a

influência da variável “pertença a partido político”. Pareceu-nos, igualmente, que algumas estruturas organizativas a nível da AC não deveriam ser consideradas no processo de identificação do grupo de participantes, em função das suas características ou outros factores impeditivos. No Quadro 15 apresentamos essas estruturas e a justificação subjacente à sua eliminação.

Quadro 15. Estruturas da AC eliminadas do processo de definição dos participantes e justificação dessa decisão

Estruturas eliminadas	Justificação para a eliminação
AC – Administração Directa	
Estruturas de Missão	A natureza passageira destas estruturas e o processo de RS (temporário) de dirigentes que desenvolvem a sua actividade na APP ou fora dela.
AC – Administração Indirecta	
Institutos Públicos	Alguns Institutos Públicos possuem particularidades que as distinguem das restantes estruturas da Administração Indirecta.
De forma mais específica:	
- Universidades, escolas de Ensino Politécnico e estabelecimentos do Serviço Nacional de Saúde	- Estas estruturas são geridas por profissionais que acumulam cargos no Centro Operacional da Organização (Mintzberg, 1994) (por exemplo, professores ou médicos); com cargos no Topo Estratégico (enquanto dirigentes) (idem).
- Instituições Públicas de Solidariedade e Segurança Social	- Não constavam das bases de dados a que tivemos acesso.

Assim sendo, a nível da AC considerou-se a Administração Directa (Direcções-gerais e Direcções regionais, Gabinetes e Secretarias-gerais, Inspecções-gerais ou Inspecções regionais e Serviços de Coordenação) e a Administração Indirecta do Estado (Institutos públicos). Não foram consideradas as Estruturas de Missão (ver Quadro 12), nem as Entidades Públicas Empresariais, «pessoas colectivas de natureza empresarial, com fim lucrativo (...)» (DGAEP, 2010). A listagem completa das estruturas pertencentes à Administração Directa e Indirecta da APP foi obtida junto do site da Direcção-geral da Administração Pública (DGAP, actual Direcção-geral da Administração e do Emprego Público), uma das estruturas da APP. No que se refere à Administração Indirecta da AC, optou-se por considerar no processo de identificação dos participantes (amostra de referência) algumas estruturas cuja natureza não era possível distinguir nas bases de dados a que tivemos acesso (e.g., as Entidades administrativas independentes), averiguando no momento de entrevista junto do dirigente a natureza do seu posto (e.g., nomeação ou eleição). Nesse seguimento, verificava-se se o dirigente e a sua Organização correspondiam aos critérios de selecção da amostra de referência.

De forma a identificar o número de dirigentes de topo de 1.º e 2.º nível em cada uma das estruturas da APP a considerar, por Ministério, consultou-se novamente o site da DGAP, onde se identificou um Mapa Global com o «número de dirigentes e de gestores públicos da Administração Central, em exercício de funções, por departamento governamental e tipo de cargo»

(<http://www.dgap.gov.pt>, em 27/03/2007).¹³⁷ Tendo em conta que esta informação datava de 2003, solicitou-se a esse organismo o fornecimento de dados mais actualizados. Contudo, foi-nos comunicado que essa actualização não tinha ainda sido realizada, pelo que obrigatoriamente identificamos os nossos potenciais participantes a partir dos dados de 2003.

4.4.2.1. Número de participantes

Considerando o âmbito desta investigação, optou-se por recolher a informação em contexto de entrevista. Segundo vários autores (e.g., Bachiochi & Weiner, 2004; Ghiglione & Matalon, 1993), quando o investigador opta por recolher os dados através da entrevista, não existe vantagem em entrevistar um elevado número de pessoas, na medida em que a partir da vigésima ou trigésima entrevista realizada, é raro surgirem novas informações, atingindo-se a saturação teórica. Tendo em conta que os estudos acerca do DI que recorrem à Técnica dos Incidentes Críticos (TIC) salientam o interesse da recolha de um número relativamente elevado de incidentes críticos (IC), assim como as várias subcategorias em que se organiza o constructo do DI conforme o modelo que orienta o nosso trabalho, pareceu-nos adequado definir, a priori, o número de 45 entrevistas a realizar. Consideramos que este número de entrevistas nos permite garantir a saturação teórica dos dados e, simultaneamente, recolher dados juntos de participantes que traduzem a diversidade das estruturas da APP. Dado existirem 281 dirigentes de topo na APP (conforme dados da então DGAP, de 2007) estas 45 entrevistas traduzem 16,01% da população na altura da recolha dos dados. Identificado o número de dirigentes de topo de 1.º e 2.º nível em cada Ministério e o número de Direcções-gerais, regionais e de Institutos pertencentes à Administração Directa da APP, calculou-se quantos dirigentes de topo seria necessário entrevistar em cada Ministério (Anexo 2), seleccionando de forma aleatória os dirigentes a contactar em cada ministério e considerando o nível do seu posto (1.º ou 2.º nível).

Tendo em conta a estrutura definida para a amostra ou grupo de participantes, e considerando os indivíduos que acederam em colaborar, participaram no nosso estudo 42 dirigentes de topo de estruturas organizacionais da AC (14,95% da população, não tendo sido possível realizar 3 entrevistas num dos Ministérios), no que representa 40 estruturas organizacionais, de todos os Ministérios da APP¹³⁸.

¹³⁷ Foi ainda consultado o documento “Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública”, datado de 31 de Dezembro de 2005 e publicado a Setembro de 2006. Este documento, contudo, não possuía a informação detalhada ao nível necessário para aquilo que se pretendia no nosso trabalho.

¹³⁸ À altura da recolha dos dados.

4.4.3. Caracterização dos Participantes

Os 42 participantes são dirigentes de topo da APP, sendo 14 de 1.º nível e os restantes 28 de 2.º nível. Conforme se demonstra no Quadro 13, a maioria pertence ao sexo masculino (28 participantes, traduzindo 67% do total) e possui entre 51 e 60 anos (48%), conforme se verifica no Quadro 16.

Quadro 16. Intervalo de idade dos participantes

Intervalo de idades dos participantes	n	%
20 – 30 anos	0	0%
31 – 40 anos	3	7%
41 – 50 anos	17	40%
51 – 60 anos	20	48%
Mais de 60 anos	2	5%
Total	42	100%

Considerando os participantes por idade e sexo, observa-se que a maioria dos participantes do sexo feminino possui entre 41 a 50 anos (19,05% dos participantes), enquanto a maioria dos do sexo masculino possui entre 51 e 60 anos (35,71% dos participantes) (ver o Quadro 17).

Quadro 17. Distribuição dos participantes por sexo e idade. N=42.

Intervalo de idades	Feminino		Masculino		Total	
	n	%	n	%	n	%
31 – 40 anos	1	2,38%	2	4,76%	3	7,14%
41 – 50 anos	8	19,05%	9	21,43%	17	40,48%
51 – 60 anos	5	11,90%	15	35,71%	20	47,61%
Mais de 60 anos	0	0%	2	4,76%	2	4,76%
Total	14	33%	28	67%	42	100%

No que se refere à antiguidade dos participantes a diferentes níveis do trabalho, observa-se que 50% desenvolve a sua actividade no contexto da APP há mais de 26 anos. Cinquenta por cento dos participantes encontra-se na actual Organização entre 1 a 5 anos; 78,57% encontra-se no actual posto de dirigente igualmente entre 1 a 5 anos. Verifica-se, assim, que a maioria dos participantes se encontra no actual posto e actual estrutura organizativa há menos de 5 anos. Contudo, a maioria desempenha actividades na APP há mais tempo (ver o Quadro 18).

Quadro 18. Distribuição dos participantes por grupo etário e antiguidade. N=42.

Intervalo	Antiguidade do trabalhador					
	APP		Organização		Posto	
	n	%	n	%	n	%
Menos de 1 ano	0	0%	0	0%	3	7,14%
Entre 1 a 5 anos	2	4,76%	21	50%	33	78,57%
Entre 6 a 10 anos	0	0%	3	7,14%	4	9,52%
Entre 11 a 15 anos	8	19,05%	8	19,05%	1	2,38%
Entre 16 a 20 anos	3	7,14%	2	4,76%	1	2,38%
Entre 21 a 25 anos	8	19,05%	2	4,76%	0	0%
Mais de 26 anos	21	50%	6	14,29%	0	0%
Totais	42	100%	42	100%	42	100%

4.5. TÉCNICA DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

A técnica de recolha de informação refere-se à forma como se obtêm os dados numa investigação (Breakwell et al., 2006). À luz da estratégia de investigação qualitativa existem várias formas possíveis de abordar um mesmo fenómeno e que podem (alguns autores consideram que “devem”) ser consideradas num mesmo estudo, recorrendo-se simultaneamente a diversas técnicas de recolha de dados (e.g., entrevista, observação participante), assim como de análise (e.g., análise de conteúdo, discurso, estatísticas, etc.) (Denzin & Lincoln, 2006; Sampieri, et al., 2006).

Vários autores consideram que a TIC é a técnica mais adequada para estudar o DI considerando a componente avaliativa dos comportamentos (e.g., Andersson & Nilsson, 1964; Borman & Brush, 1993; Borman & Motowidlo, 1993; Flanagan, 1954; Testa & Ehrhart, 2005). A sua aplicação permite identificar os comportamentos específicos da população-alvo, as consequências percebidas desses comportamentos (permitindo identificar os requisitos críticos da actividade), assim como as razões para a adopção desses comportamentos. Pelo exposto, a opção pela TIC afigura-se como a mais ajustada para a investigação que aqui se apresenta.

4.5.1. Operacionalização da Técnica dos Incidentes Críticos

Para a actividade em análise recorreu-se ao auto-relato de IC em contexto de entrevista. Na opção por uma ou outra forma de acesso aos dados (acesso directo ou indirecto), o investigador deve ter presente que os indivíduos não revelam os mesmos dados independentemente de se encontrarem em contexto de entrevista (e.g., individual, em grupo) ou a preencher um questionário (Bruggeman, Groskurth, & Ulich, 1975, citados em Frese, 1985). A nossa procura de conhecimento rico, complexo e contextualizado orientou-nos, assim, na opção da entrevista individual face-a-face enquanto forma de operacionalizar a TIC, uma estratégia seguida por vários autores que recolhem a esta técnica de recolha de dados (e.g., Chell, 2004).

A Técnica dos Incidentes Críticos requer que o investigador antes de dar início à recolha de dados defina qual é a situação a focalizar (delimitando-se assim aquilo que se pretende focar) e o que se entende por “IC” no contexto do estudo (e.g., Flanagan, 1954; Lockshin & McDougall, 1998), sendo que estes aspectos vão guiar todo o processo de recolha de dados. Tendo em consideração este princípio de definição prévia, definimos:

Situação a focalizar – o Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP, isto é, os comportamentos adoptados por dirigentes de topo da APP, que contribuem para o cumprimento dos

objectivos do dirigente (desempenho/eficácia individual) e da sua Organização (desempenho/eficácia organizacional).

Incidente crítico – episódio de trabalho em que o dirigente de topo da APP adoptou um comportamento específico que permitiu um desempenho eficaz ou ineficaz.

Nesta fase prévia o investigador deve, ainda, definir os requisitos que conferem qualidade aos IC, uma estratégia que concorre para a qualidade das inferências (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005). Tendo em conta os objectivos da nossa investigação e as especificidades da TIC, estipulou-se que os IC deveriam exibir os seguintes requisitos: (1) terem ocorrido no posto de trabalho actual do entrevistado; (2) o entrevistado identificar claramente o tipo de impacto do seu comportamento a nível do desempenho, justificando essa avaliação; verificar-se uma descrição completa de (3) circunstâncias/contexto do IC, (4) comportamento adoptado pelo entrevistado no IC, (5) resultado no IC e (6) motivos assumidos pelo entrevistado para a adopção do comportamento no IC.

4.5.1.1. Número de incidentes críticos a evocar junto dos participantes

Flanagan (1954) considera que o número de IC requerido no estudo de uma determinada actividade ou posto aumenta de acordo com o nível de complexidade desse posto, sendo que postos de supervisão (como aquele que se pretende estudar aqui) requereriam a recolha e posterior análise de mais de 2000 IC. Contudo, alguns factores levam-nos a considerar que não será necessário procedermos a uma amostragem de domínio tão extensa do DI da população em estudo, sendo adequado a recolha de um número mais reduzido de IC (entre 200 a 300). Os factores que sustentam esta opção são:

- Diversos estudos já terem validado as sistematizações do DI em que nos apoiamos, especificamente, o modelo de DI desempenho de tarefa/contextual (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Borman et al., 2001; Coleman & Borman, 2000; Scotter, 2000) e o modelo do DI do gestor (e.g., Borman & Brush, 1993; Conway, 1999);
- As sistematizações a utilizar definirem a priori comportamentos específicos para cada dimensão do DI, o que leva a que a mais-valia da utilização da TIC neste contexto se prenda fundamentalmente com a identificação de comportamentos específicos ao contexto da APP, adaptando essas sistematizações, e possibilitar a identificação dos motivos associados à adopção desses comportamentos e do seu impacto, conforme percebidos pela população em estudo;

- O facto de outros estudos sobre o comportamento do gestor se terem debruçado sobre um número semelhante de IC (e.g., Testa & Ehrhart, 2005);
- A opção por entrevistas individuais presenciais que promovem o discurso do entrevistado permite desenvolver os IC identificados e, conseqüentemente, enriquecer a informação fornecida.

4.5.1.2. Temporalidade dos incidentes críticos a evocar pelos entrevistados

Apesar de alguns estudos solicitarem aos participantes IC recentes (e.g., Testa & Ehrhart, 2005), Flanagan (1954) considera que esta estratégia pode impedir que se obtenha uma amostragem de domínio exaustiva. Acreditamos que será o caso com o estudo do DI, especificamente no que se refere a alguns comportamentos contextuais que podem ser adoptados fora do contexto de trabalho ou que requeiram recursos pessoais dos trabalhadores (e.g., tempo e dinheiro) e que, por isso, possam ser adoptados menos frequentemente. Parece-nos importante criar condições que potenciem ao máximo a identificação de comportamentos junto dos participantes, ao invés de promover a sua inibição, pelo que não iremos solicitar aos entrevistados que se restrinjam a IC recentes, mas apenas que se circunscrevam ao actual posto de trabalho, independentemente da hora e do local físico onde os comportamentos se tenham dado.

4.5.2. A entrevista

Pode-se definir a técnica de recolha de dados *entrevista* enquanto uma discussão facilitada, na forma de interacção directa (geralmente verbal), entre o entrevistador e o entrevistado ou entrevistados (participantes na investigação), pré-seleccionado(s), com o objectivo de se responder a questões de investigação específicas (Bachiochi & Weiner, 2004; Breakwell et al., 2006). Através desta técnica o investigador tem oportunidade de obter informação qualitativa rica (Bachiochi & Weiner, 2004), acedendo a experiências e reconstruindo acontecimentos nos quais não participou (Rubin & Rubin, 1995). É uma técnica adequada quando se procura obter dados ricos para definir uma teoria que descreva um contexto ou explique um fenómeno (Rubin & Rubin, 1995). Investigadores das mais diferentes áreas recorrem ao uso desta técnica, dado que possui flexibilidade a nível de formato (podendo ser mais ou menos estruturada) e função (e.g., pode ter fins terapêuticos, investigação) e pode ser configurada de modo a dar origem a diferentes tipos de informação (e.g., entrevistas culturais, histórias de vida), informação que pode ser interpretada e representada de diversas formas (Breakwell et al., 2006; Rubin & Rubin, 1995).

A opção de operacionalizar a TIC em contexto de entrevista direccionou-nos para uma entrevista de formato semi-estruturado, em que o entrevistador «introduz o tópico e depois guia a discussão ao colocar questões específicas» (Rubin & Rubin, 1995, p. 5). Este formato permitiu-nos apresentar aos participantes um conjunto de perguntas que traduziam os vários elementos a relatar acerca de cada IC, concedendo-lhes liberdade de discurso, intervindo no sentido de garantir que os diferentes elementos base do IC eram relatados e explorando qualquer informação que parecesse vaga ou incompleta. Assim sendo, a estrutura do guião de entrevista elaborado não era seguido de forma rígida no que toca à forma e à ordem das perguntas que o compunham.

4.5.2.1. Construção dos instrumentos da entrevista

Os instrumentos utilizados na entrevista, e cujo processo de construção se expõe de seguida, foram o guião de entrevista e a folha de instruções.

a) O guião da entrevista

Uma ferramenta de primordial importância quando se pretende realizar uma entrevista semi-estruturada é o guião ou protocolo escrito da entrevista (Bachiochi & Weiner, 2004). Este instrumento representa um guia de conversação, um mapa que aponta ao entrevistador a direcção a seguir no processo de interacção com o entrevistado. Evita, igualmente, que o entrevistado se desvie dos tópicos de interesse para o entrevistador/investigador (Rubin & Rubin, 1995).

Ao elaborar o protocolo de entrevista (Anexo 3), procuramos integrar as sugestões de alguns autores (e.g., Bachiochi & Weiner, 2004; Breakwell et al., 2006; Rubin & Rubin, 1995) no que toca ao seu conteúdo e estrutura. Com o objectivo de procurar diminuir o efeito da desejabilidade social nas respostas dos entrevistados¹³⁹ adoptou-se um conjunto de estratégias que se referem especificamente à informação que deve ser veiculada ao entrevistado no início da entrevista, nomeadamente, os objectivos da investigação (Testa & Ehrart, 2005), informando-se os participantes que as suas respostas seriam usadas apenas para fins de investigação (Hattrup et al., 1998); a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos (Testa & Ehrart, 2005); e referência ao facto de que tipicamente se verifica que os dirigentes/gestores adoptam um leque amplo de comportamentos (Testa & Ehrart, 2005, seguindo a sugestão de Churchill, 1995). Ao referirmo-nos ao conceito de DI junto dos entrevistados utilizamos a expressão “actividade”, por considerarmos que “Desempenho Individual” poderia assumir uma conotação negativa e, por isso, inibir a colaboração.

¹³⁹ Assim como a possibilidade de efeito de leniência nas avaliações que os participantes fazem do seu próprio DI, como foi referido anteriormente.

Este receio surge especialmente pela fase de reestruturação em que a APP se encontra, com a implementação de um novo sistema de AD que tem originado alguma contestação (frequentemente noticiada na comunicação social). Optámos ainda por falar em “acontecimento ou situação de trabalho” em detrimento de Incidente Crítico, uma vez que a palavra “incidente” também se define como «acontecimento ou facto de pouca importância (...)» e «pequeno episódio acessório que interrompe a acção principal» (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001), o que poderia deturpar a compreensão da TIC por parte dos participantes.

Assim sendo, definiu-se que o início da entrevista era dedicado aos agradecimentos ao entrevistado por aceder em colaborar na investigação, referindo-se a consciência da sua agenda preenchida e tecendo-se comentários informais, com o objectivo de “quebrar o gelo” inicial. De seguida passava-se para o guião de entrevista, cuja primeira parte era composta por informações introdutórias (Bachiochi & Weiner, 2004), nomeadamente: o objecto de estudo do trabalho em questão e o seu objectivo, assim como o da entrevista em particular. O anonimato e a confidencialidade dos dados (assegurados na carta que requeria a colaboração dos entrevistados) eram reafirmados, solicitando-se de seguida ao entrevistado a sua autorização para gravar a entrevista. Uma vez concedida essa autorização dava-se início à gravação áudio da entrevista, descrevia-se a técnica de recolha de dados a utilizar e eram recolhidos dados sócio-demográficos do entrevistado.

A opção de solicitarmos neste momento dados sócio-demográficos ao entrevistado foi intencional, pois sendo importante que o entrevistado compreenda a natureza da TIC para que forneça informação pertinente (i.e., informação acerca dos diferentes elementos que caracterizam um IC), pareceu-nos que esta seria uma boa forma de conceder aos entrevistados tempo para integrarem os princípios da técnica, conforme haviam sido apresentados pelo entrevistador. Um outro factor que orientou esta decisão prende-se com o facto dos entrevistados possuírem fortes constrangimentos de tempo, pelo que nos pareceu que deixar a recolha desta informação para o fim da entrevista poderia resultar na dificuldade da sua recolha. Para que este pedido de informação não perturbasse o entrevistado, recorreu-se a uma “explicação de ligação” (Breakwell et al., 2006), informando-se o entrevistado que antes de aprofundarmos o tema da entrevista seria importante recolher dados que nos permitissem posteriormente caracterizar os participantes no estudo.

De seguida explicava-se ao entrevistado com maior profundidade o que se entendia por “situação/acontecimento de trabalho” e quais os dados que o entrevistado deveria relatar em relação a cada IC, reforçando a aprendizagem do participante no domínio desta técnica. O guião requeria a descrição clara das circunstâncias/contexto do acontecimento; o comportamento adoptado pelo entrevistado; o resultado no acontecimento; e o tipo de impacto do comportamento

no desempenho da Organização e da actividade do dirigente (positivo, médio/satisfatório ou negativo), elementos que traduzem critérios de qualidade dos IC recolhidos (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005; Flanagan, 1954). Após identificar o tipo de impacto do comportamento, pedia-se ao dirigente que justificasse a sua avaliação e, por fim, solicitava-se que indicasse aquilo que o tinha motivado a adoptar o comportamento descrito. Nas instruções realçava-se que o relato dos comportamentos adoptados não se deveria reportar a sentimentos ou traços de personalidade, mas sim a comportamentos efectivamente adoptados (seguindo, por exemplo, Borman, Motowidlo, Rose, & Hanser, 1985).

O protocolo de entrevista terminava com o agradecimento ao entrevistado pela sua colaboração e o reafirmar da disponibilidade do investigador para apoiar a sua Organização na área de intervenção do investigador, caso o entrevistado assim o desejasse.¹⁴⁰

b) A folha de instruções

Foi igualmente elaborada uma folha de instruções, com o objectivo de se promover a compreensão da TIC e da natureza de informação solicitada pelo entrevistador (Anexo 4). Nessa folha de instruções indicava-se aos entrevistados:

- a) Elementos que deveriam relatar em relação a cada IC (circunstância/contexto do acontecimento, comportamento adoptado, resultado no acontecimento e os motivos do entrevistado para adoptar o comportamento descrito);
- b) Tipo de acontecimentos a descrever (com impacto positivo; médio/satisfatório e negativo no seu trabalho e na sua Organização);
- c) Três exemplos de situações de trabalho “tipo”. Os exemplos não eram relativos ao posto de dirigente na AP, de modo a não se enviesar as respostas dos entrevistados;
- d) Número de IC que o entrevistado deveria procurar relatar (cerca de 10);
- e) Regras a seguir pelo entrevistado (e.g., relatar IC independentemente do espaço físico ou da hora em que estes tivessem decorrido).

¹⁴⁰ Esta proposta era apresentada na carta que solicitava a colaboração dos entrevistados, como uma forma de retribuir a sua participação no estudo. Apenas um dos entrevistados solicitou esta colaboração, que se deu no domínio do novo sistema de avaliação de desempenho na APP – o SIADAP.

4.5.2.1.1. Teste dos instrumentos: guião e folha de instruções

A complexidade do processo de construção de um guião de entrevista requer que antes deste ser aplicado se proceda ao seu teste (Breakwell et al., 2006). Nesta fase testa-se e refina-se o guião elaborado, submetendo-o a prova, de modo a identificar-se a necessidade ou não de, por exemplo, se alterar a ordem das questões ou a linguagem utilizada. O processo de teste dos instrumentos a utilizar na entrevista desenvolveu-se em 2 momentos distintos, que se descreve de seguida.

a) Primeiro momento de teste

Anteriormente ao contacto com a amostra de referência, o protocolo da entrevista foi testado junto de dois indivíduos não pertencentes à população de estudo. Um destes elementos desenvolve actividades de coordenação na APP há mais de 10 anos e actividade profissional neste contexto há mais de 25 anos; o segundo elemento desenvolve a sua actividade no sector privado. Ambos tinham um nível de formação idêntico (ensino superior). Procurando averiguar a clareza, compreensibilidade e adequação das instruções e questões apresentadas aos entrevistados, recorreu-se à reflexão falada (Goldman, 1971, citado em Almeida & Freire, 2003). Especificamente, após a recolha de IC, solicitou-se aos entrevistados que indicassem pelas suas próprias palavras o que tinham entendido que lhes era solicitado com as questões colocadas pelo entrevistador e o que era esperado deles na entrevista¹⁴¹. Esta estratégia permite verificar se os indivíduos compreenderam o que lhes era solicitado e se as perguntas estão bem elaboradas (Breakwell, 2006). No contexto particular da nossa investigação, foi dada atenção à verificação da medida em que o guião efectivamente potenciava a identificação de comportamentos em detrimento de atitudes e características pessoais (segundo-se a definição original da TIC proposta por Flanagan, 1954).

Em resultado da aplicação do protocolo de entrevista junto destes dois indivíduos e das dificuldades sentidas pelo entrevistador/investigador nessa aplicação, foram introduzidas algumas alterações no protocolo, nomeadamente: a) clarificar na introdução a tarefa da entrevista, explicitando-se que se esperava que os entrevistados evocassem acontecimentos de trabalho; e b) enfatizar que o contexto físico dos acontecimentos a relatar não teria de ser necessariamente o da Organização, sendo que o critério de selecção do IC pelo entrevistado deveria ser o facto deste ter tido impacto no seu desempenho e no da Organização. Verificou-se ainda a necessidade de alterar a estrutura da folha de instruções fornecida ao entrevistado, introduzindo-se na primeira página os pontos que deveriam ser focados pelos entrevistados em relação a cada IC que relatassem; níveis dos

¹⁴¹ Especificamente, era-lhes solicitado que respondessem a: 1) O que percebeu que lhe era pedido com estas questões?; 2) Diga pelas suas palavras o que percebeu que lhe era solicitado com esta entrevista.

IC (desempenho elevado, desempenho médio/satisfatório, desempenho baixo); regras a seguir pelo entrevistado (e.g., relatar comportamentos e não traços de personalidade); e o número de IC que o entrevistado deveria procurar relatar. Na segunda página eram apresentados os três exemplos de IC, um para nível de desempenho/eficácia. Foram ainda introduzidas alterações na ordem de apresentação de alguns conteúdos das instruções e reformulado um dos exemplos dos IC apresentados aos entrevistados, de forma a torná-lo mais compreensível.

b) Segundo momento de teste

O segundo momento de teste do protocolo da entrevista realizou-se junto de cinco elementos pertencentes à população do estudo, mais especificamente, os primeiros cinco participantes com quem foi possível agendar a entrevista. Para além de se analisar a adequação do formato e ordem das questões, assim como da clareza das instruções, estas entrevistas serviram de treino ao entrevistador na aplicação da TIC e no software a utilizar posteriormente para análise da informação recolhida. Procurou-se identificar e corrigir eventuais erros cometidos pelo entrevistador na realização destas entrevistas, de modo a que estes erros, uma vez identificados, não se verificassem nas entrevistas posteriores (no fim de cada entrevista o entrevistador procurava registar por escrito a auto-avaliação relativa ao seu desempenho). Esta estratégia é sugerida, nomeadamente, por Rubin e Rubin (1995), que chamam a atenção para o facto da preparação do investigador para a realização da entrevista (a nível da técnica e do(s) tema(s) a focar) revelar ao entrevistado que esse se encontra devidamente preparado para o momento da entrevista, evitando-se, nomeadamente, que o entrevistado apresente cenários idealizados ou normativos do fenómeno em estudo quando em situação de entrevista.

A realização destas entrevistas deu origem a uma reformulação na estrutura da folha de instruções fornecida aos entrevistados, se bem que o seu conteúdo não tenha sido alterado. Assim sendo, o conteúdo deste instrumento foi organizado em: a) instruções, na primeira página, e b) exemplos de IC/situações de trabalho “tipo”, na segunda página. Paralelamente, foi identificada a necessidade de, no contexto de cada entrevista, se controlar o processo de RS dos dirigentes de topo. Esta aprendizagem derivou de, no decurso de uma das entrevistas de teste se ter verificado que, ao contrário da informação constante nas bases de dados a que tivemos acesso, os dirigentes de topo desta estrutura (um Instituto Público com regime especial) não haviam sido nomeados para o respectivo posto, mas sim eleitos. Nesse seguimento, modificou-se o guião, introduzindo-se uma questão que controlasse o processo de “ocupação” do posto de dirigente de topo.

No que se refere a aprendizagens a nível do desempenho do entrevistador, pode-se identificar, fundamentalmente, a necessidade de um ritmo mais pausado na apresentação das instruções, de forma a permitir uma melhor compreensão por parte do entrevistado. Identificou-se, simultaneamente, a postura adequada a adoptar pelo entrevistador junto aos entrevistados. Os participantes neste estudo situam-se num escalão etário mais avançado do que o entrevistador e ocupam um posto organizacional que lhes confere um status elevado na sua Organização, assim como na sociedade portuguesa em geral, enquadrando-se na categoria de “entrevistados difíceis” conforme definida por King (1994). Estes dois factores pareceram promover, numa destas primeiras entrevistas, a adopção de um comportamento de certo modo condescendente por parte do entrevistado em relação ao entrevistador, dificultando, naturalmente, a adesão à entrevista. Considerando-se a possibilidade de outros entrevistados virem a adoptar uma postura idêntica, o entrevistador procurou reflectir sobre o seu comportamento, adaptando-se. Nesse seguimento, passou a adoptar uma postura mais assertiva junto dos entrevistados, que se traduzia fundamentalmente num comportamento mais confiante e relativamente mais impessoal. Esta postura caracterizou-se igualmente pela manifestação de respeito em relação à posição e conhecimento do entrevistado, associado ao reconhecimento por este ter aceite colaborar na investigação (seguindo as sugestões de King, 1994).¹⁴²

4.6. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

4.6.1. O processo seguido para contactar os potenciais participantes

O nome dos dirigentes de topo a contactar e a morada para onde deveria ser enviado o pedido de colaboração foram obtidos junto da Base de Dados da Administração Pública, disponível no Portal do Cidadão, e dos sites online das estruturas organizativas onde se integravam os dirigentes (quando existentes). Esta informação era posteriormente confirmada junto da Organização, via telefone, de modo a garantirmos a correcção dos dados recolhidos, minimizando extravios e qualquer engano que pudesse eventualmente perturbar a colaboração do dirigente no estudo.

O pedido de colaboração foi feito através de carta (Anexo 5) endereçada ao dirigente de topo de 1.º e/ou 2.º nível, enviada por correio normal para a sua Organização de pertença. O pedido identificava o investigador, a sua instituição de pertença e área de estudo. Os objectivos do estudo eram expostos, indicando-se que a entrevista solicitada se inseria num Projecto de doutoramento (identificando-se igualmente o respectivo orientador e a instituição de ensino onde se desenrolava).

¹⁴² É fundamental que esta postura de respeito pelo entrevistado e auto-confiança do entrevistador não se confunda com submissão em relação ao entrevistado ou com agressividade ou desrespeito pelo conhecimento que esse possui, respectivamente.

Garantia-se ao potencial participante a confidencialidade dos dados recolhidos e salientava-se que as suas respostas seriam utilizadas apenas para fins da investigação em questão, não afectando o trabalho dos entrevistados, sendo este procedimento habitualmente seguido na literatura (e.g., Hattrup et al., 1998). Assegurava-se assim a confidencialidade e o anonimato dos dados, de modo a garantir a colaboração dos indivíduos, diminuir o efeito da desejabilidade social das respostas em contexto de entrevista e aumentar a sinceridade dos participantes¹⁴³. Para além destas, outras informações eram fornecidas aos potenciais entrevistados, nomeadamente: tempo previsto de entrevista e a disponibilidade do investigador em apoiar a Organização, em sinal de reconhecimento pela colaboração (através de algum esclarecimento, formação ou apoio em alguma das áreas de trabalho do investigador). Eram fornecidos os contactos do investigador (telemóvel e endereço electrónico), informando-se que este brevemente entraria em contacto com o dirigente, via telefone. Acompanhava ainda a carta um panfleto acerca da instituição de ensino de pertença do investigador, de modo a realçar-se a credibilidade do pedido.

No total foram enviadas 94 cartas. Alguns indivíduos tomaram a iniciativa de entrar em contacto com o investigador via telefone ou endereço electrónico, no sentido de recolher mais informação e agendar a entrevista. Contudo, regra geral, uma a duas semanas após o envio da carta, os sujeitos eram contactados pelo investigador via telefone, de modo a averiguar se acediam a dar a entrevista e, em caso afirmativo, determinar a data, hora e local da sua realização, de acordo com a disponibilidade de entrevistado e entrevistador.

Uma vez que no pedido escrito de colaboração se assegurava aos participantes o nosso contacto, consideramos eticamente adequado dar seguimento aos pedidos realizados, contactando, via telefone, todos os indivíduos a quem se enviou o pedido de colaboração, mesmo quando o número de entrevistas requerido em determinado Ministério já se encontrava completo. A possibilidade de alguma das entrevistas já agendadas não se realizar por algum motivo, reforçou a pertinência desses contactos.

Dos noventa e quatro pedidos de colaboração realizados, obteve-se 59,57% de respostas positivas, tendo sido agendadas 56 entrevistas. A impossibilidade de realização das restantes entrevistas solicitadas prendeu-se, em alguns casos, com a recusa de colaboração de indivíduos contactados ou com o facto do dirigente contactado já não ocupar o cargo em questão (por motivo de substituição, aposentação, etc.), encontrando-se a Organização sem dirigente substituto ou, na eventualidade do dirigente já ter sido substituído, encontrar-se em funções há pouco tempo. Um outro tipo de justificação para a impossibilidade de realização de entrevista com um dirigente de

¹⁴³ Nesse sentido, a confidencialidade e anonimato eram reafirmados posteriormente em contexto de entrevista.

topo contactado, prendia-se com a sua demora em responder de forma afirmativa ou negativa ao pedido. Uma vez realizadas as entrevistas necessárias, o investigador contactou as organizações cuja resposta pendia e, agradecendo, informou o dirigente em questão que já não seria necessário realizar-se a entrevista, pelo que solicitávamos que o pedido de colaboração fosse considerado caducado.

4.6.2. A realização da entrevista

Um dos aspectos que diferencia a entrevista de uma conversa informal é o facto da entrevista ser guiada pelo entrevistador, a nível dos tópicos que são abordados, assim como a intensidade e o tom emocional da interacção que se dá entre o entrevistado e o entrevistador, num processo que se desenrola em diferentes fases (Rubin & Rubin, 1995). As entrevistas que realizámos no âmbito desta investigação podem ser sistematizadas em três fases principais: 1) introduzir a técnica aos entrevistados; 2) focar a atenção dos entrevistados; e 3) terminar a entrevista.

4.6.2.1. Introduzir a técnica aos entrevistados

Tal como referido aquando da apresentação do guião de entrevista, o início da entrevista era dedicado à explicação sucinta da TIC, dos objectivos do trabalho e à garantia de confidencialidade e anonimato da informação recolhida. Esta informação era complementada com a folha de instruções fornecida ao entrevistado nesse momento (Anexo 4). Quando os entrevistados revelavam dificuldades de compreensão o investigador reformulava as instruções. Num segundo momento solicitava-se informação sócio-demográfica aos entrevistados.

Após apresentação do estímulo que representa a informação constante do guião de entrevista, procurou-se dar liberdade de discurso ao entrevistado, cabendo ao investigador anotar a informação relatada e intervir com o objectivo de, reformulando o discurso do entrevistado ou questionando-o directamente, potenciar a verbalização de dados relativos a cada IC, garantindo-se a resposta aos vários pontos requeridos a cada IC¹⁴⁴.

Quando os entrevistados manifestavam a intenção de avançar para a descrição de acontecimentos/situações de trabalho antes do entrevistador apresentar os exemplos constantes no guião, procurava-se garantir que pelo menos um dos exemplos era lido. No caso do entrevistado revelar resistência, avaliava-se a primeira situação de trabalho que era relatada, de modo a observar se o entrevistado tinha compreendido a tarefa e indicava os elementos requeridos acerca de cada IC.

¹⁴⁴ Conforme referido na secção 4.5.1.

Se essa avaliação revelasse que o entrevistado não tinha compreendido o formato de informação pretendido, passava-se então para a leitura de pelo menos um dos exemplos.

4.6.2.2. Focar a atenção do entrevistado

Na aplicação da TIC, assim como sucede com outras técnicas de recolha de informação, o investigador pode deparar-se com a situação de ausência de dados, verificada quando o entrevistado evoca a sua dificuldade em recordar situações de trabalho (Chell, 2004). Nas entrevistas na nossa investigação, quando após a apresentação da técnica, indicação do tipo de informação solicitada e da garantia de confidencialidade, o entrevistado manifestava dificuldade em relatar situações de trabalho específicas, argumentando, por exemplo, com a diversidade da sua actividade ou com a dificuldade em isolar acontecimentos, o entrevistador fornecia-lhe algum tempo para reflexão, encorajando-o a não ter pressa. Se a dificuldade em relatar IC se continuasse a verificar, o entrevistador procurava estimular a reflexão do entrevistado, solicitando-lhe que descrevesse em que áreas desenvolvia a sua actividade. Após receber essa informação, o entrevistador repetia o essencial do discurso do entrevistado (seguindo Flanagan, 1954) ou encorajava-o a seleccionar no contexto de cada área identificada situações específicas que tivessem acontecido, potenciando nova informação. Tendo sempre em atenção não forçar o entrevistado, esta estratégia centrava a atenção do entrevistado e promovia a identificação das situações de trabalho solicitadas.

Como já foi referido, procurou-se dar liberdade de discurso aos entrevistados, o que, aliás, vai ao encontro do cunho qualitativo que esta investigação pretende assumir. Esta liberdade (dentro do natural constrangimento que representa um guião e a necessidade de responder a pontos específicos em relação a cada situação de trabalho/IC) dava origem a que alguns entrevistados por vezes se referissem simultaneamente a várias situações de trabalho. Face a isso, o entrevistador anotava as diferentes situações e solicitava clarificações sempre que necessário, procurando obter respostas completas acerca das várias situações evocadas. Isso implicava que, por vezes, tivesse de solicitar ao entrevistado que desenvolvesse uma determinada situação que tinha referido anteriormente, mesmo que o tivesse feito superficialmente (seguindo Chell, 2004). Apesar de exigir um nível de atenção elevado ao entrevistador, esta estratégia era particularmente frutuosa quando o entrevistado referia que não conseguia identificar mais situações de trabalho.

Apesar de se solicitar ao entrevistado que descrevesse IC nas três categorias de desempenho distintas, em virtude do impacto do comportamento adoptado no IC (positivo, médio e negativo), por vezes acontecia que o entrevistado iniciava a descrição de um IC e no momento de classificar o impacto do comportamento adoptado indicava que era possível observar-se diversos impactos, que

variavam em função, por exemplo, das pessoas com quem interagisse no momento. Isto revelava que o entrevistado não se estava a focar num IC específico, isto é, num acontecimento único, mas antes num comportamento típico do seu posto, ou ainda situações hipotéticas. Nestas situações, o entrevistador procurava dirigir o discurso para um único IC. Contudo, por vezes o entrevistado não aderiu a este procedimento, continuando a relatar os IC em termos de situações típicas ou hipotéticas, o que foi necessário considerar na fase de análise dos dados.¹⁴⁵

4.6.2.3. Terminar a entrevista

Dados os constrangimentos de tempo dos nossos entrevistados, o fim da entrevista chegava geralmente de forma natural, com o próprio entrevistado a anunciar a impossibilidade de se continuar a realizar a entrevista (em virtude de algum compromisso, por exemplo). Noutras alturas era ao entrevistador que cabia anunciar o fim da entrevista. Em ambas as situações, agradecia-se a colaboração do entrevistado, perguntando-se-lhe se gostaria de tecer algum comentário sobre qualquer aspecto que não tivesse sido abordado na entrevista ou colocar alguma pergunta ao entrevistador (seguindo King, 1994). Nesta altura da entrevista os entrevistados por vezes sentem necessidade de obter feedback do entrevistado acerca da sua “prestação” na entrevista, daquilo que as suas respostas dizem acerca de si (Breakwell et al., 2006). Indo nesse sentido, alguns entrevistados verbalizaram expressões como “não sei se era isto que pretendia” ou “não sei se os meus colegas têm referido o mesmo, se calhar não sou um dirigente típico”. Nestas situações procurava-se assegurar ao entrevistado que revelou ter compreendido perfeitamente a tarefa e que tinha fornecido informação importante. Referia-se ainda que o investigador não tinha iniciado o processo de análise dos dados, pelo que não lhe era possível afirmar se a informação veiculada pelo entrevistado ia ou não ao encontro de alguma tendência (seguindo Breakwell et al., 2006). Era ainda indicado aos entrevistados como poderiam, posteriormente, aceder aos resultados do estudo.

Das 42 entrevistas realizadas, 32 ocorreram no gabinete de trabalho do entrevistado, 8 na sala de reuniões e 1 na sala de visitas da Organização¹⁴⁶. Essas entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 49 minutos, obtendo-se um total de 34:37:17H de tempo de gravação. Onze das 42 entrevistas realizadas foram interrompidas, seja por alguma solicitação externa feita ao dirigente (e.g., funcionário a salientar a proximidade de um novo compromisso de trabalho), seja por pedido explícito do dirigente para que a gravação fosse suspensa momentaneamente (e.g., em virtude de conteúdos que o dirigente preferia que não fossem gravados).

¹⁴⁵ A forma como esta informação foi considerada na análise dos dados é abordada na secção 4.7.2.1.5.

¹⁴⁶ Informação omissa acerca de uma das entrevistas.

Esta descrição do desenrolar do processo de produção dos dados (desde o procedimento de contactar os participantes até ao desenrolar da entrevista) procurou tornar esse processo transparente (Huberman & Miles, 1998), contribuindo assim para a confiança do processo de produção e análise dos dados subjacente ao nosso trabalho (Rapley, 2007; Richards, 2005).

4.7. O PROCESSO DE ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Uma vez recolhida informação, há que submetê-la a análise, de modo a que o investigador possa tirar conclusões do seu estudo¹⁴⁷ (Almeida & Freire, 2003) ou partir para a acção (Huberman & Miles, 1998). Apesar de se conseguir identificar princípios ou fases de análise de informação comuns à maior parte dos trabalhos que recorrem a dados produzidos com recurso a entrevistas qualitativas, não existe um conjunto de regras entendido enquanto aquele que deverá ser adoptado em processos desta natureza (King, 1994). Frequentemente, à medida que o investigador se torna familiarizado com este tipo de dados, vai redefinindo ele próprio o processo de análise, adaptando-o (Bazeley & Richards, 2000). Foi o que aconteceu nesta investigação. Apoiando-nos em alguns dos autores que abordam o processo de análise de dados produzidos através da entrevista qualitativa (e.g., King, 1994; Rapley, 2007) e com a TIC (e.g., Butterfield et al., 2005; Testa & Ehrart, 2005) fomos definindo o processo de análise da informação recolhida, que pode ser esquematizado em duas fases principais: 1) preparar e organizar o material e 2) analisar a informação. Na apresentação desse processo de análise da informação recolhida procuraremos ser claros, de modo a promover a transparência, um critério que concorre para a qualidade da investigação (Huberman & Miles, 1998).

4.7.1. A organização e preparação do material

Após a fase de recolha de informação, o material recolhido não se encontrava num formato que permitisse a sua análise imediata, tendo sido necessário processá-lo, preparando e organizando as gravações do discurso que emergiu da interacção dos entrevistados e entrevistador, assim como as notas produzidas pelo entrevistador. A indicação dos procedimentos seguidos a este nível, alguns deles puramente pragmáticos, reforça a confiança no processo de produção e análise dos dados (Rapley, 2007; Richards, 2005).

¹⁴⁷ Por exemplo, na forma de novos problemas de investigação.

4.7.1.1. Organização do material

O material em suporte papel utilizado pelo entrevistador no momento de entrevista, onde se anotavam alguns dados fornecidos pelos entrevistados, foi organizado e tornado acessível, de maneira a que pudesse, eventualmente, ser consultado aquando da verificação das transcrições das entrevistas e na fase de codificação dos dados. O critério seguido para organizar este material, assim como as transcrições das entrevistas, foi o cronológico: data de realização da entrevista (dos primeiros para os últimos dias), numerando-se as entrevistas e as notas do entrevistador/investigador de acordo com a sua ordem de realização (segundo Sampieri e colegas, 2006).

A quantidade elevada de material a que o investigador qualitativo geralmente tem acesso pode, a certa altura, revelar-se de difícil gestão. De forma a assegurarmos a organização conveniente dos dados recolhidos, permitindo assim a sua recuperação eficiente ao longo do tempo (Huberman & Miles, 1998), armazenamos o material das gravações em formato digital (áudio e verbal escrito) e recorremos ao software de análise de dados qualitativos NVIVO8¹⁴⁸ (material verbal escrito).

4.7.1.2. Preparação do material

À semelhança de muitos investigadores que analisam os dados das entrevistas a partir do respectivo texto, optámos pela transcrição do material oral produzido nas entrevistas. Esta tarefa, extremamente consumidora de tempo (Johnson & Weller, 2001), foi atribuída a uma pessoa contratada para o efeito.

O detalhe das transcrições é um aspecto a salvaguardar, na medida em que a transformação do discurso oral do entrevistado em texto traduz uma «substanciação da realidade» (Flick, 1998, p. 176). É a partir dessa realidade reconstruída que o investigador vai produzir interpretações e os leitores do seu trabalho podem atribuir significado a esse trabalho. Tendo isso em atenção, o entrevistador/investigador confrontou posteriormente as transcrições com as gravações das entrevistas e as notas elaboradas por si na situação de entrevista (King, 1994; Rapley, 2007), corrigindo eventuais falhas produzidas no processo de transcrição e garantindo o anonimato dos entrevistados, as suas organizações de pertença e eventuais parceiros dessas organizações. Esta verificação do material transcrito, assim como a eliminação de dados que possam colocar em perigo o anonimato dos entrevistados é um passo crucial no processo de preparação do material (Flick, 1998). O contacto inicial do investigador com o material transcrito permite-lhe, simultaneamente,

¹⁴⁸ Tem sido reconhecido o contributo dos softwares na facilitação do trabalho de análise de conteúdo (e.g., Breakwell, 2006).

aprofundar o seu conhecimento acerca do conteúdo das entrevistas (King, 1994; Rapley, 2007), agora sob o formato oral escrito (quando anteriormente tinha tido acesso a ele na forma oral verbal), fazendo emergir reflexões acerca desse material, o sistema de categorias, o processo de codificação e análise da informação, assim como em relação ao seu próprio desempenho enquanto entrevistador e as técnicas utilizadas (TIC e entrevista).

O nível de exactidão com que o investigador relata a informação veiculada pelas fontes de informação contribui para a validade descritiva e interpretativa na pesquisa qualitativa (Butterfield et al., 2005), assim como o recurso a secções de transcrições (i.e., excertos) das entrevistas na secção de resultados e discussão, na procura de aproximar o leitor ao discurso produzido pelos entrevistados, ao mesmo tempo que se procura corroborar as análises do investigador.

4.7.2. A análise da informação

Bazeley e Richards (2000) referem que o processo de análise de dados permite a construção de teoria acerca do fenómeno que se encontra sob o olhar do investigador. Essa teoria não surge de forma imediata ou num momento em particular, mas ao longo do processo de contacto do investigador com a informação, durante a sua leitura e análise. De forma mais sistemática, as autoras consideram que existem duas fases no processo de elaboração de uma teoria a partir da informação recolhida: na primeira fase a *teoria emerge*; na segunda fase dá-se a *construção de teoria*. A fase em que a *teoria emerge* é a da criação ou identificação de categorias, conceitos e ideias, sendo que a teoria emergente traduz formas de pensar acerca dos dados recolhidos. A *construção de teoria* (Bazeley & Richards, 2000) dá-se na segunda fase do processo de análise, sendo que Huberman e Miles (1998) denominam este passo *apresentação dos dados*. Nesse momento, o investigador dá o passo seguinte, envolvendo-se no processo de abstracção das categorias, explorando as relações existentes entre estas. Como se depreende a partir destas palavras, esta segunda fase remete para a apresentação dos resultados (no Capítulo V), pelo que não nos debruçaremos agora sobre este ponto, mas antes sobre a primeira fase do processo de análise de dados, aquela em que a teoria emerge, e a que Huberman e Miles (1998) chamam *redução do material* (ou informação).

4.7.2.1. Redução da informação

A fase de redução da informação respeita à selecção e condensação do material recolhido pelo investigador, envolvendo a codificação, a identificação de temas e de clusters (Huberman & Miles, 1998), no que traduz a emergência de teoria, nas palavras de Bazeley e Richards (2000).

4.7.2.1.1. Codificação da informação

Existem várias técnicas de análise de dados produzidos com a entrevista qualitativa (King, 1994), reflectindo a própria evolução dos métodos qualitativos no interior de várias disciplinas sociais. A que utilizámos foi a análise de conteúdo, uma das técnicas clássicas de análise de material textual (Flick, 1998), que se propõe «simplificar e dar sentido à complexidade» presente nas notas de campo e nas transcrições das entrevistas (Patton, 2002, p. 463). Envolve identificar, codificar, categorizar, classificar e atribuir nome aos padrões primários nos dados, permitindo a interpretação do material recolhido e sujeito a análise (Flick, 1998). O nosso *corpus*, ou seja, o conjunto do material que se vai analisar (Bardin, 2009; Ghiglione & Matalon, 1997), é composto pela totalidade das transcrições das 42 entrevistas realizadas.

4.7.2.1.2. A unidade de análise no processo de codificação da informação

Uma das primeiras decisões num processo de análise de conteúdo prende-se com a definição da *unidade de análise* ou *medida* do material (Ghiglione & Matalon, 1997). Depois de seleccionada a unidade de análise adequada, que pode ser uma palavra, uma frase ou tema(s), o investigador codifica em categorias as diferentes unidades que vai identificando ao longo do texto (King, 1994), ou seja, vai associando essas unidades a categorias. Tendo em conta a forma como recolhemos a informação, e procurando potenciar o seu processo de análise e codificação, emergiram duas unidades de análise fundamentais e que era necessário coordenar: o IC e o significado ou tema. O IC traduziu-se na nossa unidade de contexto (Bardin, 2009; Ghiglione & Matalon, 1997), que se define enquanto a maior porção de texto que pode ser inserida numa categoria. A unidade de registo ou de codificação adoptada foi semântica (Bardin, 2009; Ghiglione & Matalon, 1997), ou seja, o *significado* no contexto de cada IC. Assim sendo, num primeiro momento do processo de análise de conteúdo a unidade de análise privilegiada foi o IC; num segundo momento foi o *significado* (tema).

4.7.2.1.3. As categorias

Uma das principais características da técnica de análise de conteúdo é o recurso a categorias (Flick, 1998; Ghiglione & Matalon, 1997), que traduzem temas, tópicos ou padrões relevantes que o investigador identifica no texto e que, sendo semelhantes, são agrupados (Patton, 2002; Rubin & Rubin, 1995). O investigador atribui um nome a esse conjunto de materiais semelhantes agrupados, transformando-o assim numa categoria (Patton, 2002). Importa ainda atribuir a cada categoria do sistema de categorias uma definição operacional, ou seja, traduzir em texto a ideia subjacente à

categoria e o tipo de material que ela agrupa. Essa definição operacional permite que a forma como se utiliza a categoria ao longo do processo de codificação permaneça consistente, ou seja, que o significado atribuído a cada categoria seja coerente ao longo do processo de codificação. Permite ainda que outro investigador possa utilizar o mesmo sistema de categorias, alcançando as mesmas conclusões (Jones, 1999, citado em Rodrigues, 2008). A definição operacional das categorias é um procedimento que contribui para a confiança do processo de produção e análise dos dados (Rapley, 2007; Richards, 2005). No contexto do nosso trabalho, a definição operacional remetia directamente para o significado presente no texto agrupado sobre o título de cada uma das categorias. Essa definição ia sendo reformulada ao longo do processo de codificação, sempre que tal se verificasse pertinente, pelo que o processo seguido na sua construção não foi estanque. Efectivamente, a análise de conteúdo de dados qualitativos é um processo dinâmico e contínuo, o que significa que, apesar de termos sistematizado o nosso trabalho em várias etapas, procurámos não adoptar uma postura rígida em relação a cada uma delas, particularmente a nível da construção do sistema de categorias. Assim sendo, à medida que a leitura e o conhecimento do material sujeito a análise avançava, tornando-se mais profundo, surgiam por vezes reflexões que levaram, por exemplo, a enriquecer ou a clarificar definições de categorias já existentes, no que traduz um aprimorar do sistema de categorias (Santos, 2001).

Patton (2002, p. 465) refere que um dos primeiros desafios com que se defronta o investigador qualitativo na fase de análise da informação é o da *convergência* – «figuring out what things fit together». De modo a traduzir esse princípio, o investigador deve procurar respeitar dois critérios: a homogeneidade interna e a heterogeneidade externa. A homogeneidade interna está presente quando a informação codificada numa mesma categoria é consistente entre si, interligando-se de forma significativa. Paralelamente, as categorias devem observar heterogeneidade externa, traduzida no nível em que as diferentes categorias se distinguem entre si de forma clara. No sentido de verificar estes dois critérios, findo o processo de codificação, o conteúdo das várias categorias¹⁴⁹ foi revisto por nós, procurando-se analisar a sua consistência em termos de significado e a distinção entre categorias. Especificamente, após codificação da informação numa categoria principal, reviu-se a sua estrutura interna, analisando o conteúdo das suas várias subcategorias. Analisou-se a sua coerência interna (ou seja, se o material codificado numa mesma categoria possuía semelhanças entre si), verificando se correspondia à categoria em questão (ou estava mal codificado, por engano), se permitia ou obrigava a uma redefinição ou enriquecimento da definição da categoria ou subcategoria em questão e se era necessário proceder a algum tipo de reestruturação interna (por exemplo, criando outro nível de subcategorias, de modo a traduzir melhor a informação codificada).

¹⁴⁹ Ou seja, a informação codificada nas diferentes categorias.

4.7.2.1.4. A construção do sistema de categorias ou de codificação

O sistema de categorias ou de codificação é uma ferramenta fundamental em processos de análise de informação que recorrem à análise de conteúdo. Na medida em que representa o conjunto de categorias definidas e a ligação entre estas, impõe uma classificação à informação recolhida, que permite ao investigador evitar o «caos e confusão» (Patton, 2002, p. 463). Quando se recorre a um sistema de codificação, e nomeadamente quando a informação a analisar foi recolhida através da TIC, o investigador pode seguir uma lógica mais dedutiva ou indutiva (Chell, 2004). Quando adopta uma lógica dedutiva, o investigador analisa os dados de acordo com um quadro de referência que possui, a priori, enquanto num processo indutivo o investigador procura que os padrões, temas e categorias surjam da leitura dos dados (Patton, 2002). Percebe-se, então, como a opção por um destes dois tipos de processos se relaciona intimamente com o sistema de categorias a utilizar no processo de codificação. O nosso sistema de categorias assume uma natureza que se pode denominar “mista”, traduzindo um processo simultaneamente dedutivo e indutivo (Patton, 2001), numa estratégia que se coaduna com a natureza da TIC (Chell, 2004). De seguida explicitamos a lógica (dedutiva ou indutiva) subjacente à definição das categorias do sistema de categorias utilizado.

A definição de IC com qualidade¹⁵⁰ e os objectivos da nossa investigação criaram, à partida, uma base fundamental do nosso sistema de categorias, aquilo que poderíamos designar de “esqueleto” do sistema de categorias. Encontravam-se definidas então, a priori, as seguintes categorias: “circunstância do IC”; “comportamento adoptado”; “resultado no IC”, “motivos para o comportamento” e “justificação do impacto no desempenho”.

- *Categoria principal “Desempenho Individual”*: a estrutura hierárquica desta categoria já se encontrava predefinida, derivando dos modelos de DI que servem de suporte teórico ao nosso trabalho (e.g., Borman & Brush, 1993; Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Conway, 1996) e das reflexões que fomos realizando a esse respeito, expostas na Primeira Parte deste trabalho. Essa sistematização traduz a nossa teoria de referência no processo de codificação (Flanagan, 1954; Butterfield et al., 2005), na medida em que se relaciona com a utilização que se pretende dar aos dados, que de forma geral e no contexto deste trabalho de investigação, traduz-se em dar resposta às QI definidas. O recurso a uma teoria de comportamento humano que se tem revelado adequada confere confiança ao processo de classificação dos IC (Flanagan, 1954) e o facto das categorias que constituem o nosso sistema de codificação terem essa fundamentação teórica contribuem para o critério da validade teórica (Butterfield et al., 2005). De notar, contudo, que a reflexão que realizamos acerca desses modelos no Capítulo III influenciou a definição e sistematização da

¹⁵⁰ Uma estratégia seguida para garantir a qualidade das inferências, consultar secção 4.5.1.

estrutura interna desta categoria principal. Paralelamente, de modo a respeitar as características do contexto em estudo e as potencialidades da TIC, permanecemos atentos à necessidade de durante o processo de codificação modificarmos a estrutura predefinida desta categoria principal (segundo Butterfield et al., 2005).

Todas as subcategorias desta categoria (e.g., desempenho de tarefa) são formuladas na positiva, ou seja, definem os comportamentos que ao serem adoptados potenciam a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente. Contudo, também integram os comportamentos da mesma natureza que são adoptados pela negativa, ou seja, comportamentos que dificultam a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente (segundo Andersson & Nilsson, 1964, assim como Grove & Fisk, 1997). Exemplificando: na categoria de comportamento “delegar” incluem-se os IC onde o dirigente delegou tarefas (comportamento adoptado pela positiva), assim como os IC onde o dirigente não delegou tarefas (comportamento adoptado pela negativa).

- *Categoria principal “circunstância do IC”*: Esta categoria refere-se ao input que o participante identifica, as condições anteriores a ele ter adoptado um determinado comportamento com impacto positivo, médio ou negativo no desempenho. A nível da estrutura hierárquica interna desta categoria principal (ou seja, as suas subcategorias) adoptou-se uma lógica indutiva (Patton, 2002), dado que não possuíamos a priori um esquema de categorias definido para este material. Isto significa que a definição da estrutura interna desta categoria principal deu-se de uma forma contínua, à medida que se dava a leitura e confrontação com a informação.

- *Categoria principal “resultado no IC”*: Esta categoria codifica o material relativo ao resultado verificado no IC, após o dirigente ter adoptado o comportamento descrito por si. Esta categoria situa-se numa dimensão descritiva, traduzindo os factos posteriores ao comportamento. Este processo permite-nos identificar padrões significativos de comportamento (Chell, 2004), sendo que não pressupomos aqui necessariamente uma causalidade a nível de circunstância, comportamento e resultado. A estrutura hierárquica desta categoria principal não se encontrava predefinida, adoptando-se uma lógica indutiva (Patton, 2002).

- *Categoria principal “motivos para o comportamento”*: Esta categoria codifica o texto que traduz os motivos que o entrevistado evoca para a adopção dos comportamentos relatados por si. A sua estrutura hierárquica também não se encontrava predefinida, tendo-se seguido, também aqui, uma lógica indutiva (Patton, 2002).

- *Categoria principal “justificação do impacto”*: Esta categoria principal codifica a forma como os entrevistados justificavam a avaliação que faziam do impacto do seu comportamento (e.g., positivo,

negativo). Sendo a TIC «um procedimento usado na recolha e análise de incidentes nos quais o ocupante de um posto numa determinada ocupação agiu de forma que, de acordo com um determinado critério, teve influência decisiva no sucesso ou fracasso na tarefa» (Andersson & Nilson, 1964, p. 398), importa identificar o critério subjacente à avaliação do impacto do comportamento descrito no desempenho.

A explicitação da fundamentação subjacente à definição das categorias principais do nosso sistema de categorização, assim como das suas subcategorias, contribui para demonstrarmos a validade teórica do sistema de categorias utilizado, que remete para o nível de acordo existente na comunidade académica acerca dos termos descritivos ou interpretativos utilizados numa investigação (Butterfield et al., 2005). Contudo, a ausência de suporte teórico para as subcategorias das categorias principais cuja definição seguiu um processo indutivo não coloca em causa a sua pertinência, uma vez que isso contrariaria a natureza exploratória e contextual subjacente à TIC. Nestas subcategorias que seguem a lógica indutiva procurou-se respeitar ao máximo a estrutura natural da informação recolhida, no que é, aliás, uma das mais-valias da TIC (Butterfield et al., 2005).

Vários autores (e.g., Andersson & Nilson, 1964; Butterfield et al., 2005) indicam que a saturação e a redundância das categorias traduzem o ponto de estudo exaustivo do domínio que se pretende focar que, no contexto do nosso trabalho, remete para o DI dos gestores de topo da APP e os seus motivos. A necessidade de adicionar novas categorias ao sistema de codificação cessou por volta do processo de análise da trigésima entrevista, no que representa o momento em que se identificou o ponto de saturação e redundância das categorias desse sistema.

Uma primeira versão do sistema de categorias foi submetida à análise de dois peritos na área da Psicologia das Organizações, tendo em vista a credibilidade desse sistema de categorias, uma estratégia que contribui para a qualidade das inferências (Butterfield et al., 2005).¹⁵¹ De forma a possibilitar a compreensão da estrutura base do sistema de categorias, no pedido de colaboração aos peritos (Anexo 6) informa-se o objectivo desse sistema de categorias e o método de recolha de informação que orientou a sua definição. Solicitou-se aos peritos, especificamente, que indicassem: (1) se consideravam úteis as categorias definidas; (2) se a existência de algumas das categorias os surpreendia e, caso assim fosse, porquê; e (3) se consideravam, baseados na sua experiência de

¹⁵¹ Uma vez que utilizámos a TIC, a credibilidade do nosso sistema de categorias seria melhor promovida com a análise do sistema por especialistas que dominassem a TIC e a área da Psicologia das Organizações (Butterfield et al., 2005). Contudo, não nos foi possível identificar um perito que dominasse as duas competências simultaneamente (por desconhecimento nosso, certamente).

trabalho, que o sistema de categorias omitia qualquer aspecto pertinente.¹⁵² O perito (a) não levantou questões acerca da existência e definição das subcategorias das diferentes categorias principais do sistema. Contudo, considerou que a natureza das categorias principais “justificação do impacto do comportamento adoptado” e “resultado no IC” era semelhante (ou seja, o tipo de informação que codificam), sugerindo por isso a eliminação desta última categoria. Esta avaliação do perito poderá traduzir a ausência de domínio da TIC e a dificuldade em diferenciar as noções “resultado no IC”¹⁵³ (dimensão descritiva) e “impacto do comportamento” (dimensão avaliativa), no contexto da TIC.¹⁵⁴ Esta distinção foi realçada por nós junto dos participantes, na situação de recolha de dados. Contudo, não informamos os peritos em pormenor acerca da natureza da TIC e dos diferentes elementos que são naturalmente recolhidos com esta técnica, uma vez que procurámos que tivessem acesso privilegiadamente ao conteúdo das categorias, evitando fornecer informação em quantidade elevada, que pudesse funcionar enquanto desincentivo à sua colaboração.

O perito (a) considerou ainda que a natureza da informação codificada nas categorias principais “motivos” e “circunstâncias do IC” era semelhante. Contudo, esta semelhança não é reconhecida por nós, na medida em que estas categorias remetem para dimensões distintas.¹⁵⁵ A noção de “circunstâncias no IC” situa-se numa dimensão descritiva, traduzindo os factos anteriores ao dirigente ter adoptado um comportamento (que podem ou não tê-lo motivado, mas que nesta altura não são assumidos pelo participante enquanto motivo para o seu comportamento); a noção de “motivos” situa-se numa dimensão avaliativa, traduzindo o motivo que o participante indica estar subjacente ao seu comportamento. Um outro ponto levantado refere-se à estrutura interna da categoria principal “motivos”, tendo o perito tecido duas considerações. A primeira prende-se com a subcategoria “motivos relativos ao dirigente”, considerando que todas as subcategorias desta categoria principal também seriam, por natureza, motivos relativos ao dirigente, na medida em que são motivos que este apresenta para a adopção de um determinado comportamento. No seguimento deste comentário, revimos esta subcategoria, clarificando a sua definição operacional, de modo a que se distinguisse das restantes subcategorias, na medida em que esta subcategoria remete em particular para quando o dirigente indica que quando adoptou o comportamento foi motivado pelas suas próprias características pessoais ou requisitos específicos ao seu posto.

Apesar das categorias “motivos” e “circunstâncias do IC” e “justificação do impacto do comportamento” e “consequências no IC” serem distintas tanto a nível metodológico como teórico, pareceu-nos pertinente levar em linha de conta a semelhança que o perito apontou entre elas. É

¹⁵² Não especificamos mais o pedido neste ponto, de forma a não limitar ou condicionar a análise dos peritos.

¹⁵³ E não consequência do *comportamento* adoptado pelo indivíduo.

¹⁵⁴ Este aspecto será abordado no Capítulo VII, a propósito das limitações.

¹⁵⁵ Tal como a propósito das categorias “resultado no IC” e “justificação do impacto”.

possível que esta percepção de semelhança indique a dificuldade de leigos na TIC distinguirem as diferentes categorias que aqui se encontram presentes. Assim, o conteúdo desta primeira análise do perito (a) permitiu-nos perceber que a apresentação do sistema de categorias adoptada dificultava a sua compreensão, por se encontrar bastante próxima à estrutura dos dados recolhidos com a TIC (categoria 1: circunstâncias do episódio; categoria 2: comportamento com impacto; categoria 3: resultado no IC; categoria 4: justificação do impacto do comportamento e; categoria 5: motivos). Consequentemente, a apresentação do sistema de categorias foi reformulada, passando a organizar-se em três elementos principais: (a) categoria 1: categoria de DI (que derivava da codificação nas categorias “comportamento adoptado”, “circunstâncias do IC” e “resultado no IC”); (b) justificação do impacto do comportamento; e (c) motivos para ter adoptado o comportamento no IC. No final do documento apresentava-se a estrutura interna das categorias “circunstâncias do IC” e “resultado no IC”. Para além disso, na definição das categorias “resultado no IC” e “impacto do comportamento” clarificou-se que a primeira se insere numa dimensão descritiva e a segunda numa dimensão avaliativa.

Introduzidas essas reformulações, enviámos o documento para os dois peritos. Neste segundo momento o perito (a) apontou que o sistema de categorias se apresentava bastante completo e abrangente. Porém, considerou que a categoria principal “motivos” incluía subcategorias que traduziam circunstâncias do comportamento externas ao dirigente, pelo que não se enquadrariam nos seus motivos para o comportamento. Contudo, essa categoria codifica, por natureza, os motivos que o dirigente associa ao seu comportamento perante o estímulo “motivação para o comportamento”. O perito (b), por sua vez, salientou a ausência de uma categoria que traduzisse de forma mais clara a atenção do dirigente às mudanças do meio interior e exterior da Organização, apesar de apontar que «Dado que a capacidade de escuta faz parte da comunicação (...) estes aspectos poderiam ser enquadrados em *1.1.1. Comportamentos de interacção e comunicação*» (perito b, 2010). Consideramos ainda que a escuta dos subordinados é também traduzida na categoria de comportamento “mostrar cortesia”. Em relação ao conhecimento do meio exterior, consideramos que as categorias de comportamento “representar a Organização” e “comunicar” (desempenho de tarefa) permitem ao dirigente desenvolver essa actividade de sistema adaptativo da Organização, prevendo mudanças ambientais e traduzindo-as para a Organização (Katz & Kahn, 1987). Concluindo, apesar de considerarmos pertinentes os comentários do perito (b), consideramos que o sistema de categorias traduz a actividade de escuta do dirigente de topo da APP, diferenciando-a em função do seu efeito (directo ou indirecto) no sistema técnico nuclear da Organização ou no sistema organizacional, social e psicológico da Organização.

O sistema de categorias final conta, assim, com as categorias e subcategorias que codificam os dados de conteúdo das entrevistas, para além das categorias que codificam intervenções do entrevistado (e.g., instruções), dados dos entrevistados (dados demográficos) e intervenções que não se referem directamente aos IC (e.g., comentários acerca da APP). As categorias e subcategorias que codificam a informação recolhida traduzem um total de 271 categorias (ver o Quadro 16).¹⁵⁶

4.7.2.1.5. O processo de codificação

Durante o processo contínuo de codificar, que se refere a organizar aquilo que os entrevistados dizem em categorias (Rubin & Rubin, 1995), o investigador é guiado pelas suas interpretações (Rapley, 2007) e emergem ideias, conceitos e possíveis interpretações da informação recolhida (Rubin & Rubin, 1995). Apesar de alguns autores não descreverem em pormenor o processo de análise de IC, existe consenso no que toca ao seguimento de um processo de categorização dos IC recolhidos (e.g., Andersson & Nilsson, 1964; Chell, 2004; Flanagan, 1954; Jaakson et al., 2004; Westbrook, Coiera, Gosling, & Braithwaite, 2007) e que as categorias resultantes desse processo traduzem os principais resultados do trabalho de investigação (Butterfield et al., 2005). A descrição desse processo de codificação e análise contribui para a confiança do processo de produção e análise dos dados (Rapley, 2007; Richards, 2005), devendo explicitar-se as regras seguidas, de forma a permitir a análise do processo em qualquer momento. Tendo em mente a confiança do processo de produção e análise dos dados, procuramos, ainda, manter um diário durante o desenrolar do processo (seguindo Richards, 2005), onde registávamos as nossas reflexões, nomeadamente acerca da constituição do sistema de categorias e das definições das respectivas categorias, reformulações realizadas no seguimento dessas reflexões, assim como possíveis interpretações das leituras que íamos realizando em consequência do contacto com a informação recolhida.

No processo de análise, os IC recolhidos são inseridos em categorias que traduzem o quadro de referência do estudo (Butterfield et al., 2005; Chell, 2004). Especificamente no âmbito do nosso trabalho, o processo de classificação dos IC deu origem a categorias descritivas que representam requisitos críticos de DI do dirigente de topo da APP, entendendo-se por DI os comportamentos que promovem ou dificultam a concretização dos objectivos da Organização e da actividade do posto de trabalho em estudo.

¹⁵⁶ No Anexo 7 apresentam-se as definições operacionais das várias categorias do sistema de categorias.

Quadro 19. Sistema de categorias e subcategorias de análise dos dados

Categoria principal e descrição	Subcategorias de 1.º nível	Subcategorias de 2.º nível	Subcategorias de 3.º nível
Outras intervenções do entrevistado	Comentários Feedback Instruções/Perguntas		
Intervenções do Entrevistador	Comentário Dados biográficos Perguntas		
Interrupções			
Comportamentos de DI Categorias de comportamento do DI, que traduzem o comportamento adoptado pelo dirigente no âmbito do IC.	Desempenho de tarefa	Comportamentos de interacção e comunicação	- Comunicar e informar; Representar a Organização; Influenciar/convencer
		Comportamentos de liderança e supervisão	- Orientar, avaliar e motivar subordinados e fornecer feedback; Treinar, formar e desenvolver subordinados; Coordenar subordinados e recursos
		Comportamentos técnicos e de gestão	- Executar tarefas burocráticas; Planear e organizar; Exibir proficiência profissional; Decidir/resolver problemas; Fazer provimento; Monitorar/controlar recursos; Delegar; Recolher e interpretar dados
	Desempenho contextual	Comportamentos de Suporte pessoal	- Ajudar; Cooperar; Mostrar cortesia; Proteger
		Comportamentos de Suporte organizacional	- Concordar; Mostrar lealdade; Representar
		Comportamentos de Iniciativa conscienciosa	- Mostrar iniciativa; Persistir
Circunstância do IC Condições que o dirigente identifica como sendo anteriores a ter adoptado um comportamento no IC. As circunstâncias são relativas a diferentes actores organizacionais:	Ao dirigente	Antiguidade do dirigente Atribuição do posto do dirigente Desacordo do dirigente Expectativas do dirigente Modelo de gestão do dirigente Projecto do dirigente	
	À Organização	Funcionamento da Organização Modelos ou crenças na Organização Problema existente na Organização	- Mau; bom; neutro - Articulação; Exigências; Falta de conhecimento; Financeiro; Incidente; Um output negativo
		Pressão Projecto que existia na Organização Reestruturação organizacional	
	Aos trabalhadores	Experiência dos trabalhadores Comportamento dos trabalhadores Trabalhadores fornecem informação	- Negativo; Positivo
	Aos superiores	Pressão que os superiores exerceram Solicitação dos supervisores	
	Aos pares do dirigente	Comportamento negativo/disruptivo Pedido dos pares	
	Aos parceiros da Organização	Modelos ou crença dos parceiros Problema dos parceiros Pedido dos parceiros	
	Aos utentes	Pedido dos utentes Reclamação dos utentes	
Resultado no IC Os resultados no IC, após o dirigente ter adoptado o comportamento descrito. Esta categoria situa-se numa dimensão descritiva, traduzindo os factos posteriores ao dirigente ter adoptado um comportamento, no âmbito do IC. Esses factos podem dar-se a diferentes níveis:	Ausência de resultados		
	No dirigente	Mal-estar do dirigente Modelos e crenças do dirigente Dirigente mudou de postura Dirigente obteve informação Dirigente ficou satisfeito	- Cria expectativas; Elabora uma interpretação - Esclarecimentos; Identifica falhas; Obteve sugestões de melhoria
		Organização é beneficiada a nível de:	- Desempenho; Económica; Estabilidade; Imagem; Minimização de impacto; Recursos; Resolve dificuldades
		Organização concretiza a lei Organização concretiza a sua missão Organização concretiza um objectivo Organização define plano de acção Surgem algumas dificuldades na Org. A Organização marca a sua posição Dão-se mudanças na Organização Surge uma novidade na Organização	- Atrasos; Menor eficácia, Não melhora; Surgem problemas; Recusas - Estrutura e processos; mentalidade e cultura - Inovação; Produto; Oportunidades
		Os trabalhadores são beneficiados	- Melhorias a nível de condições de trabalho, Profissionais, Relações ou satisfação; Minimização de impactos
		O comportamento dos trabalhadores sofreu modificação Surge mal-estar entre os trabalhadores Os trabalhadores percebem uma mensagem Há reafecção de pessoal	- Aceitação; Mobilização; Resistência
	Nos trabalhadores		
	Nos parceiros da Organização	Os parceiros aderem à Organização Os parceiros são beneficiados Os parceiros resistem à Organização	
	Nos utentes	Os utentes foram informados de algo	

Quadro 19. Sistema de categorias e subcategorias de análise dos dados (conclusão)			
Categoria principal e descrição	Subcategorias de 1.º nível	Subcategorias de 2.º nível	Subcategorias de 3.º nível
Motivos para o comportamento no IC Esta categoria traduz os motivos ou razões que o dirigente evoca para ter adoptado o comportamento no âmbito do IC.	Relativo ao dirigente	Atribuição do dirigente Competência ou conhecimento do dirigente Querer cumprir a lei A disponibilidade do dirigente O interesse do dirigente Os modelos e crenças do dirigente A impulsividade do dirigente Os valores do dirigente O dirigente quis fazer por si	- Posse/Ausência de competências e conhecimentos num dado domínio - Estar disponível; Não estar disponível - Ter interesse; Não ter interesse - Modelo de gestão; Crenças acerca de si mesmo O Estado/Interesse Público; A Justiça Obter conhecimento ou dados; Proteger-se; Obter satisfação pessoal
	Relativo à Organização	Prioridades da Organização Avaliação da qualidade do serviço Org. Recursos existentes na Organização Fazer algo pela Organização	- Qualidade do serviço é boa; Qualidade do serviço é má - Criar oportunidade; Cumprir a missão; Cumprir objectivos; Cumprir regras; Gerir recursos; melhorar; Proteger; Resolver problema
	Relativo a Trabalhadores	Competência pessoal dos trabalhadores Competência técnica dos trabalhadores Desempenho dos trabalhadores Era o dever do trabalhador Passar uma mensagem aos trabalhadores Fazer algo pelos trabalhadores	- Num caso particular; Histórico do desempenho do trabalhador - Melhorar competências; Melhorar condições de trabalho; Melhorar desempenho; Melhorar relação; Mobilizar; Proteger; Satisfação
	Relativo aos seus Superiores	Os interesses dos superiores Obter reconhecimento de superiores	
	Relativo a parceiros	Informar os parceiros Proteger: o desempenho dos parceiros Promover a proximidade dos parceiros Servir melhor	
	Relativo a utentes	Informar os clientes Proteger os direitos de utentes Servir melhor os utentes	
	Relativo ao contexto	Mudanças no contexto da Organização	
	Relativo à actividade	Garantir o sucesso da actividade As características da actividade	
	Relativo ao dirigente	Assume papel de dirigente O dirigente recebeu feedback Má forma de trabalhar Melhoria nas suas decisões Houve prejuízo pessoal Dirigente ficou satisfeito	- Recebeu feedback positivo; Recebeu feedback negativo
	Relativo à Organização	O comportamento beneficiou a Organização O comportamento prejudicou a Organização	- Concretizou objectivos; Evitou problema futuro; Funcionamento; financeira; Ganhou competências; Imagem positiva; Maior coesão; Melhor resolução; Novidade; Produção; Recursos; Resolveu problema - Criou problema; Objectivos; Funcionamento; Recursos; Não resolveu problema; Pior resolução; Produção diminuiu; Tensão
	Relativo aos trabalhadores	Ganharam competências Enfrentaram dificuldades Permitiu melhores condições Ficaram orientados para a acção Perceberam um novo rumo Altera a sua relação com o dirigente Influenciou a relação entre os trab. Influenciou a satisfação dos trab.	- Aderem; Resistem; Percebem o seu apoio - Aumentou conflitos; Diminuiu conflitos; Promoveu paz social - Aumentou; Diminuiu
	Parceiros da Organização	Aproveitaram-se da Organização Os parceiros beneficiaram Reagiram bem, aderiram à Organização Reagiram mal, afastaram-se da Org.	
	Utentes	Os utentes aderiram à Organização Os utentes ficaram satisfeitos	
Justificação do impacto do comportamento no IC Esta categoria traduz a justificação subjacente à avaliação que o dirigente faz do impacto do seu comportamento (e.g., positivo, satisfatório/médio ou negativo). Essas justificações podem remeter para diferentes actores ou alvos do comportamento:	Outras situações	O comportamento teve um impacto circunscrito ou limitado. O dirigente não justifica o impacto do comportamento	
	Aspectos anteriores ao comportamento, não são justificações do impacto	O comportamento deve-se a aspectos do dirigente anteriores ao comportamento O comportamento deve-se a aspectos dos trabalhadores anteriores ao comportamento	- Dirigente não tinha competências; Dirigente não tinha disponibilidade - Trabalhadores não tinham competências para realizar o trabalho

Nota: “Org.” refere-se a Organização e “trab.” refere-se a trabalhadores.

No processo de categorização, o primeiro elemento a ser categorizado é o tipo de impacto do IC, no que significa determinar a eficácia do acto adoptado pelo indivíduo no âmbito do IC descrito (e.g., Andersson & Nilsson, 1964; Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Butterfield et al., 2005; Jaakson, Reino, & Vadi, sd; Westbrook et al., 2007). Alguns autores eliminam os IC que não se enquadram nas categorias dicotómicas “tipo positivo – tipo negativo” (e.g., Bitner et al., 1990), enquanto outros redefinem as categorias de impacto em função das características dos IC recolhidos (e.g., Westbrook et al., 2007).

O processo de codificação seguido nesta investigação (e que em si já traduz uma análise dos dados) foi delineado de modo a aumentarmos a qualidade das inferências a realizar. Esse processo pode ser sistematizado em, fundamentalmente, cinco passos: a) imputação de atributos a cada entrevista; b) identificação dos IC presentes em cada entrevista; c) codificação dos IC; d) identificação dos IC com qualidade; e) codificação “fina” dos IC com qualidade. Isto significa que após associarmos cada IC às características do participante que o tinha relatado, identificámos o impacto do comportamento adoptado, eliminando do estudo os incidentes que não se revelassem críticos (ou seja, IC no âmbito dos quais o dirigente não adoptou um comportamento que impediu ou dificultou a concretização dos objectivos da sua actividade ou da Organização). De seguida, procedeu-se à análise do conteúdo de cada IC numa lógica qualitativa, quantificando-se a informação sempre que considerado pertinente. Os dados obtidos com entrevistas, mesmo os não estruturados, permitem-se a ser quantificados, através do processo de análise de conteúdo (Almeida & Freire, 2003; Breakwell, 2006; King, 1994), possibilitando, nomeadamente, análises estatísticas que comparem indivíduos ou grupos a nível da sua distribuição de unidades nas diferentes categorias do sistema de categorias (King, 1994). Enquanto o tratamento quantitativo indica quais são os processos, a frequência com que ocorrem e a magnitude da sua diferença, o tratamento qualitativo descreve esses processos e explicita as diferenças existentes entre estes (Breakwell & Rose, 2006). Por subscrevermos a premissa que os significados também dependem dos números, pois conceptualizações com significado são informadas por números (Rodrigues, 2008), iremos procurar associar estas duas formas de análise dos dados.

a) Imputação de atributos

Assim, a primeira fase do processo consistiu na atribuição de atributos aos participantes no estudo, com excepção dos atributos que se referiam a cada IC em particular.

b) Identificação dos IC presentes em cada entrevista

De seguida, tendo-se definido enquanto unidade de análise o *Incidente Crítico*, identificou-se em cada entrevista os vários IC que tivessem sido descritos pelos participantes. Na medida em que o acontecimento “IC” traduz a principal unidade de informação neste momento (uma vez que encerra em si os vários elementos que se procurou recolher junto dos participantes), cada IC foi tratado enquanto um caso, sendo associado ao entrevistado que o tivesse identificado.

c) Codificação dos Incidentes Críticos – codificação inicial

De seguida, procedeu-se à codificação inicial do conteúdo dos IC. A unidade de análise privilegiada passou a ser o *significado* do texto no contexto de cada IC e o material de cada IC foi codificado nas categorias principais do sistema de categorias (i.e., “circunstância”, “comportamento”, “resultado no IC”, “motivo” e “justificação de impacto”). Nesta altura, definiu-se o atributo “tipo de IC”, um atributo que se refere a cada IC em particular e que traduz o sentido ou tipo de impacto que o comportamento adoptado no IC descrito pelo entrevistado teve no seu desempenho e no da Organização (e.g., positivo).

d) Identificação dos Incidentes Críticos com qualidade

Nesta fase identificaram-se e eliminaram-se os IC demasiado ambíguos (Testa & Ehrart, 2005), para que o processo de análise continuasse apenas com os IC que possuem qualidade¹⁵⁷. Tal como já foi referido, no contexto do nosso trabalho os IC com qualidade são aqueles que, tendo ocorrido no actual posto de trabalho do entrevistado, possuíam informação clara a nível de: circunstância do IC; comportamento adoptado pelo entrevistado; resultado no IC; motivos para a adopção do comportamento; tipo e justificação do impacto do comportamento no desempenho/eficácia. Considerando as 42 entrevistas realizadas, foi possível recolher um total de 271 IC, obtendo-se em média 6,5 IC por entrevista. De seguida descrevem-se as análises realizadas no sentido de verificar os diferentes critérios de qualidade desses IC.

A especificidade dos Incidentes Críticos identificados

Este ponto remete para a garantia de que o IC é específico, ou seja, que retrata uma situação de trabalho real, no âmbito da qual o dirigente adoptou um comportamento com impacto no desempenho, tendo ocorrido no seu actual posto de trabalho. Tal como referido anteriormente¹⁵⁸,

¹⁵⁷ Referido anteriormente enquanto um procedimento que contribui para a qualidade das inferências.

¹⁵⁸ Na Secção 4.6.2.2.

apesar de se ter solicitado aos participantes a descrição de situações de trabalho nessas condições, a análise dos IC recolhidos permitiu identificar IC que não se enquadravam aí, observando-se aquilo a que chamamos de diferentes níveis de especificidade. Para além dos IC nas condições pretendidas (“específico”), identificaram-se então IC “situação típica”; “multi-situação ou cenário” e “posto de trabalho anterior”. Esta tipologia de IC é explicada de seguida, com recurso a citações de IC que se enquadram nessas diferentes categorias.

Conforme demonstra o Quadro 20, do total de 271 IC identificados, 222 são IC “específicos” (81,92%), traduzindo acontecimentos reais vividos pelos dirigentes de topo da APP no seu posto de trabalho actual e no âmbito do qual adoptaram um comportamento que teve impacto no desempenho da Organização e da sua própria actividade.

Quadro 20. Nível de especificidade dos incidentes críticos recolhidos

Especificidade do IC	Nº de IC	%
Específico	222	81,92%
Situação típica	43	15,87%
Multi-situação ou cenário	3	1,11%
Posto de trabalho anterior	3	1,11%
Total de IC identificados	271	100%

Quarenta e três IC traduzem episódios de trabalho de natureza “situação típica”, em que o participante descreve o comportamento que geralmente adopta quando se encontra num determinado tipo de circunstância, não especificando um IC em particular («em todas as situações têm que ser chamados a atenção. (...) Nós normalmente temos as reuniões quando assim há situações a... para analisar, reunir primeiro com as chefias e depois a, também com o funcionário, para... se a situação não é bem explicada logo, a, acontecem muitas», e35¹⁵⁹). Tendo em conta que representam 15,87% dos IC recolhidos, optámos por nesta fase do processo não eliminar estes IC, apesar de remeterem para situações tipo e não situações específicas (como desejado). Contudo, nestes IC o participante descreve uma situação de trabalho coerente, fornecendo informação acerca da situação e recorrendo por vezes a pormenores de diferentes situações de trabalho para concretizar esse episódio de trabalho típico. Tendo em conta que os procedimentos de análise seguintes eliminam IC que não possuem informação suficiente, pareceu-nos adequado submeter estes IC às análises de qualidade posteriores, de modo a analisarmos a sua pertinência.

Três dos IC recolhidos são “multi-situação ou cenário”, traduzindo que o participante não se debruçou sobre um episódio de trabalho em particular, apresentando antes várias hipóteses de desenrolar de um acontecimento padrão. Neste caso, o participante parte de uma categoria de circunstância e não de uma circunstância em particular (o que indica que não foca um episódio em

¹⁵⁹ A letra “e” refere-se a “entrevistado” e o número “35” à entrevista realizada.

particular), indicando ao entrevistador que a situação poderia seguir vários rumos, passando a descrevê-los («É essa insistência, essas diligências no Serviço Central, umas vezes há situações em que se consegue resolver (...) com pouco espaço de tempo de espera, digamos. Outras vezes em que não é possível», e35). Dado que a presença destes IC é residual, traduzindo apenas 1,11% do total de IC recolhidos, optámos por eliminá-los das fases de análise seguintes. Eliminamos ainda 3 IC que se referiam a episódios de trabalho ocorridos num cargo que o entrevistado ocupara anteriormente.

Resumindo, a análise do nível de especificidade dos IC recolhidos levou à eliminação de 6 incidentes (3 multi-situação ou cenário e 3 de posto de trabalho anterior), permanecendo em análise 265 IC.

O tipo de impacto do comportamento no desempenho

Outro critério pré-definido de qualidade prende-se com a clara identificação do nível de impacto do comportamento adoptado pelo dirigente no IC. O impacto do IC refere-se ao impacto do comportamento adoptado pelo dirigente de topo da APP no âmbito do IC descrito por si, a nível da eficácia/desempenho, indicando se o comportamento promoveu ou dificultou a concretização dos objectivos da Organização e da própria actividade do dirigente. Esta informação define que o incidente descrito é, efectivamente, um incidente *crítico* na actividade do dirigente.

Após se eliminarem os 6 IC referidos no ponto anterior, averiguou-se se os 265 IC que continuavam em análise possuíam informação acerca do impacto do comportamento relatado pelo dirigente. Conforme se apresenta no Quadro 21, a análise dos dados revela que esses IC não se organizavam unicamente nas categorias de impacto previstas inicialmente: positivo/elevado; satisfatório/médio e negativo, identificando-se antes 7 tipos distintos de impacto do comportamento do dirigente: Positivo; Médio; Negativo; Nulo ou inexistente; Hipotético; Não identifica impacto; e Positivo e Negativo. Os IC de impacto nulo ou inexistente são IC nos quais o comportamento do dirigente não potenciou nem dificultou a concretização dos objectivos da Organização ou os seus («Não tem (...) porque a pessoa atingiu um tal nível de desempenho... que estar ou não estar é quase a mesma coisa», e28).

Quadro 21. Tipo de impacto do comportamento adoptado no IC

Tipo ou sentido do IC	Nº IC		
	Específico	Situação típica	Total
1. Positivo	164	33	197
2. Médio/neutro	19	1	20
3. Negativo	20	6	26
4. Nulo ou inexistente	5	0	5
5. Hipotético	0	2	2
6. Não identifica impacto	8	0	8
7. Positivo e Negativo	6	1	7
Total de IC	222	43	265

Os IC de impacto hipotético são IC nos quais os participantes não identificam um sentido de impacto do seu comportamento, avançando antes com um ou vários possíveis sentidos de impacto desse comportamento, sem contudo assumir nenhum tipo de impacto específico («poderá eventualmente haver (...) mas... não sei se por aí é negativo. Poderá ser negativo ao transpirar... para o nosso universo de beneficiários, que não dão dinheiro nenhum», e40). Por fim, os IC nos quais não se identifica impacto são IC onde os participantes não identificam o impacto do seu comportamento («A... ainda não tenho dados... para apreciar», e39) ou não forneceram informação suficiente ao investigador que permitisse aferir do sentido desse impacto (**«teve efeito na sua Organização (...)»**)¹⁶⁰ Sim, sim. Absolutamente! (...) Sobretudo ao nível da Direcção, da Direcção e da Administração... porque foram aqueles que tiveram conhecimento da carta, porque aos outros elementos eu nem sequer (...) tornar público uma coisa que foi razoavelmente privada», e13¹⁶¹).

Tendo em conta os critérios de qualidade definidos, importa eliminar das análises subsequentes os IC com impacto nulo ou inexistente; impacto hipotético; e IC nos quais não foi possível identificar o impacto do comportamento do dirigente, permanecendo em análise os IC com impacto Positivo, Médio, Negativo, e Positivo e Negativo. Este procedimento levou a que 15 IC fossem eliminados, permanecendo em análise 250 IC.

Descrição completa dos elementos do Incidente Crítico

O último passo no processo de garantia de qualidade dos IC recolhidos refere-se à verificação que o IC possui informação completa acerca dos diferentes elementos que devem integrar um IC, a saber: as circunstâncias do IC; o comportamento adoptado pelo entrevistado; e o resultado no IC. Para além destes elementos, requeridos em qualquer estudo com recurso à TIC, requeria-se (no contexto do

¹⁶⁰ O negrito aplica-se às intervenções do Entrevistador.

¹⁶¹ Observa-se aqui que o participante atribui relevo ao comportamento adoptado no IC. Contudo, o entrevistador não recolheu informação clara acerca do sentido do impacto desse comportamento nem a justificação para a avaliação feita pelo participante.

nosso trabalho) que o IC possuísse informação acerca do motivo subjacente ao comportamento adoptado pelo dirigente.

Dos 250 IC que permanecem em análise identificaram-se 26 que não possuíam um ou mais elementos base do IC, pelo que foram eliminados das análises. Permanecem em análise 224 IC. Desses, 188 são IC “específicos”, 36 são “situação típica”, conforme se indica no Quadro 22.

Quadro 22. Número de IC com qualidade, por especificidade e tipo de impacto do comportamento

Tipo ou sentido do IC	Específico		Situação típica		Totais	
	N.º IC	%	N.º IC	%	N.º IC	%
1. Positivo	143	63,84%	28	12,5%	171	76,34%
2. Médio/neutro	18	8,04%	1	0,45%	19	8,48%
3. Negativo	21	9,38%	6	2,68%	27	12,05%
7. Positivo e Negativo	6	2,68%	1	0,45%	7	3,13%
Subtotal de IC	188	83,93%	36	16,07%	224	100%

Concluindo, o processo de análise da qualidade dos IC recolhidos resultou na eliminação de 47 IC. Do total de 271 incidentes críticos recolhidos, 224 possuem qualidade, o que traduz um nível de 82,66% de respostas utilizáveis (Testa & Ehrhart, 2005).

e) Codificação exaustiva dos Incidentes Críticos com qualidade

Uma vez eliminados os IC sem qualidade deu-se continuidade ao processo de codificação dos IC com qualidade, nas diversas categorias definidas. Optou-se por codificar no interior de uma categoria principal de cada vez, por se considerar que dessa forma seria possível ter uma percepção mais completa da informação da mesma natureza. A título de exemplo, e com o objectivo de concretizar esta ideia, num primeiro momento analisou-se nos vários IC toda a informação relativa a “circunstância do IC” (categoria principal), identificando-se as suas subcategorias. De seguida, analisou-se nos vários IC a informação relativa a “comportamento adoptado”. Este processo fomentava a reflexão acerca dos dados, permitindo avançar na clarificação do sistema de categorias e promovendo, desde logo, a ponderação acerca dos significados subjacentes aos dados.

Relativamente às categorias principais que seguiram um processo indutivo (i.e., circunstância do IC”, “resultado no IC”, “justificação do impacto” e “motivos”) procedemos num primeiro momento à leitura prévia de todo o material codificado em cada categoria (e.g., “circunstância”) identificando conceitos que foram sendo traduzidos em subcategorias, procurando-se já nesta altura avançar na sua definição operacional¹⁶². Deu-se então início à codificação do texto contido nesta categoria principal, procurando-se enriquecer a definição das categorias ao longo e em consequência deste

¹⁶² A descrição das categorias é, efectivamente, um instrumento importante em trabalhos de análise de conteúdo.

processo. O material que fosse suscitando dúvidas não era codificado neste primeiro momento, sendo recuperado posteriormente. Nessa altura procurava-se perceber se esse material traduzia a ideia de alguma subcategoria já existente ou se emergiam novos conceitos, a traduzir em novas subcategorias. Posteriormente, analisou-se o texto codificado em cada subcategoria das categorias principais, a fim de observar se o material revelava consistência, ou seja, se ia no mesmo sentido, se estava enquadrado na definição da respectiva categoria ou se era necessário proceder a alguma recodificação ou alteração na estrutura hierárquica de categorias já elaborada (Richards, 2005).

Especificamente no que refere à codificação na categoria principal “Desempenho Individual”, e seguindo a lógica da TIC, a codificação levou em consideração toda a informação relativa ao IC e não apenas o comportamento em si, principal input neste processo. A naturalidade deste procedimento torna-se clara quando nos lembramos que um mesmo comportamento pode ser de tarefa ou contextual (dimensões do DI), em função de ser realizado em horário de trabalho ou fora dele (informação a que se acede apenas com a leitura integral do IC). Um outro aspecto a considerar na codificação nesta categoria principal prende-se com o facto dos participantes descreverem, por vezes, IC que remetiam simultaneamente para vários cenários possíveis de desenvolvimento (por exemplo, referindo que quando adoptava o comportamento em questão, por vezes ele tinha impacto positivo e por vezes tinha impacto negativo, explicando). O procedimento seguido na codificação do comportamento num IC deste tipo foi centrar a análise no cenário real que era privilegiado pelo participante, ou seja, a principal ideia enfatizada.

De notar que a organização de ideias inicial, a nível das categorias principais do sistema, assim como da estrutura interna da categoria “comportamento adoptado” (no que se pode considerar, como referimos anteriormente, um “esqueleto” do sistema de codificação) permitiu dar resposta aos dados obtidos, ou seja, permitiu-nos organizar a informação recolhida nas entrevistas. Para além disso, a estrutura interna das categorias “circunstância do IC”; “resultado no IC”; “motivos subjacentes à adopção do comportamento” e “justificação do impacto” revela-se semelhante. Assim, por exemplo, as categorias principais “justificação do impacto do comportamento” e “motivo para o comportamento” possuem uma subcategoria “Organização”, que categoriza a informação relativa a aspectos ou factos sobre a Organização que justificam o impacto do comportamento ou motivaram-no, respectivamente.¹⁶³ Esta coerência interna no sistema de categorias, a nosso ver, reforça a percepção de importância dessas categorias ou temas na actividade dos dirigentes de topo da APP.

De forma a verificar a consistência da codificação (Miles & Huberman, 1984) realizada pelo investigador deste trabalho solicitou-se a um segundo investigador que codificasse 10% do total de IC

¹⁶³ Confirmar no Anexo 7.

recolhidos (o que se traduz em 24 IC), utilizando o mesmo sistema de categorias. O índice de acordo inter-codificador foi de 87,3%, valor que reflecte o número de casos nos quais se registou acordo na categorização realizada por ambos os juizes, dividido pelo número total de categorizações presentes nesse material (seguindo Jones, 1996). Em 1,8% dos casos, procedeu-se à revisão da definição operacional de categorias, para que esta traduzisse melhor o material codificado. Apesar de Miles e Huberman (1984) recomendarem um acordo inter-codificador superior a 90%, o índice obtido por nós parece-nos suficiente, dada a complexidade do material analisado. Essa complexidade é visível, nomeadamente, na estrutura interna do sistema de categorias utilizado (que se percebe do seu número total de categorias). Morse (1994) refere, ainda, que o investigador que realiza a codificação integral do material dispõe de um maior conhecimento desse material, um conhecimento que decorre de ter sido ele a realizar a recolha de informação. Consequentemente, «esperar que outro investigador tenha os mesmos insights de uma base de dados, muito mais limitada, é irrealista» (Rodrigues, 2008, p. 204).

Um outro procedimento que concorre para a validade descritiva e interpretativa (Butterfield et al., 2005) prende-se com a análise da estrutura e conteúdo do sistema de categorias por participantes, quando o investigador já possui um esboço final do trabalho, ou seja, quando já possui alguma confiança na organização que pretende dar aos dados (Patton, 2002). Na procura de operacionalizar esse procedimento, contactamos dois entrevistados via correio normal (Anexo 8) a quem solicitamos que analisassem o sistema de categorização, a definição e título das categorias e que se posicionassem em relação a esse sistema. Passado um mês enviámos nova carta a esses entrevistados reforçando a pertinência da sua colaboração para o nosso estudo e enviámos o pedido de colaboração a outros três entrevistados. Um dos entrevistados contactou-nos telefonicamente a informar que iria colaborar. Contudo, não foi possível obter a análise do sistema de codificação de nenhum dos entrevistados contactados.

Uma vez que o conceito de validade teórica se prende com o nível de acordo existente na comunidade académica acerca dos termos descritivos ou interpretativos utilizados numa investigação (Butterfield et al., 2005), importa ainda referir que, de forma a promover este critério, procuramos explicitar os princípios subjacentes à nossa investigação (para além da fundamentação teórica das categorias do sistema de categorias, a que já nos referimos) e desenvolver o confronto de ideias. Especificamente, os princípios que servem de base teórica a este trabalho de investigação encontram-se expostos na Primeira Parte, permitindo que o leitor consiga perceber o nosso racional teórico. O confronto de ideias está presente na procura de confrontar as ideias da nossa investigação com as ideias presentes em trabalhos que tenham focado o mesmo tópico e procurando apresentar mais material na presença de divergências salientes entre a literatura e o nosso trabalho.

Procurámos adoptar uma postura reflexiva no desenrolar do nosso trabalho, posicionando-nos em relação aos modelos que adoptámos enquanto referência e confrontando os nossos resultados com a literatura.

4.8. RESUMO

Neste Capítulo, indicámos como recolhemos informação acerca do DI dos dirigentes de topo da APP, operacionalizando a TIC em contexto de entrevista. Uma preocupação subjacente a esse processo foi a implementação de procedimentos que assegurassem a qualidade das inferências realizadas (Cassel & Symon, 1994). No Quadro 23 sintetizamos esses critérios e os respectivos procedimentos.

Quadro 23. Critérios e procedimentos adoptados para aumentar a qualidade das inferências

Critério de qualidade das inferências e procedimentos correspondentes
<p><i>Confiança do processo de produção e análise dos dados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicitar regras seguidas no processo de codificação; - Definir as categorias do sistema de codificação; - Documentar o processo de codificação <p><i>Validade teórica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicitar os princípios subjacentes à investigação; - Fundamentar teoricamente as categorias do sistema de codificação. Na ausência de fundamentação teórica, procurar o seu significado; - Confrontar as ideias da nossa investigação com as ideias presentes em trabalhos com o mesmo foco, apresentando material na presença de divergências salientes entre a literatura e o nosso trabalho; - Consistência da codificação: acordo inter-codificador. <p><i>Exaustão</i></p> <p><i>Credibilidade do sistema de categorias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a peritos a revisão do sistema de categorias. <p><i>Validade descritiva e interpretativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transcrição cuidada do discurso dos entrevistados, procedendo-se à análise da informação a partir daí. <p><i>Qualidade dos IC sujeitos a análise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrição completa das circunstâncias/contexto do IC; - Descrição completa do comportamento adoptado pelo entrevistado; - Descrição completa do resultado no incidente crítico; - Descrição completa do motivo do entrevistado para adoptar o comportamento descrito; - Descrição do nível de impacto do comportamento no desempenho; - IC ocorrer no actual posto de trabalho do entrevistado; - Desenvolver as análises com os IC que possuem os critérios de qualidade pré-definidos.

Concretamente, os critérios que procuramos respeitar podem ser sistematizados em (1) confiança do processo de produção e análise dos dados, (2) validade teórica, (3) exaustão, (4) credibilidade do sistema de categorias, (5) validade descritiva e interpretativa e, por fim, (6) qualidade dos IC recolhidos. A operacionalização deste conjunto particular de procedimentos de forma a aumentar a

qualidade das nossas inferências foi guiada pela natureza do nosso trabalho, pelos constrangimentos a que este se encontrou sujeito (à semelhança de qualquer trabalho de investigação, no que toca a tempo, dinheiro, características da população, etc.) e pelas sugestões de Butterfield e colegas (2005) em relação a estudos que recorrem à TIC. Uma vez que cabe ao investigador operacionalizar estratégias que garantam que a mensagem comunicada pelo contexto estudado é apresentada de forma clara (Bachiochi & Weiner, 2004), demonstrámos ao longo do Capítulo os procedimentos que levam a que as interpretações e afirmações produzidas no contexto do nosso trabalho são credíveis e plausíveis, que se baseiam no material recolhido e num processo de recolha e análise de informação de confiança (Rapley, 2007; Richards, 2005).

CAPÍTULO V

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

«reunião de informação organizada e comprimida que permite retirar conclusões ou partir para a acção»

(Huberman & Miles, 1998, p. 180)

5.1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta os objectivos definidos para este trabalho de investigação, é necessário que o produto alcançado por nós não se resuma à descrição da informação recolhida, impondo-se que procuremos avançar na tentativa de identificar uma teoria a partir dessa informação, independentemente do alcance que a teoria elaborada possa vir a ter. Richards (2005) recorre a uma metáfora que pode ilustrar esta ideia no contexto do nosso trabalho:

Deu-se um crime. Chegado ao local, cabe ao detective destacado descrever a cena que encontra à sua frente: um homem morto no chão, foi baleado. Ao lado do corpo, no chão, encontra-se uma arma.

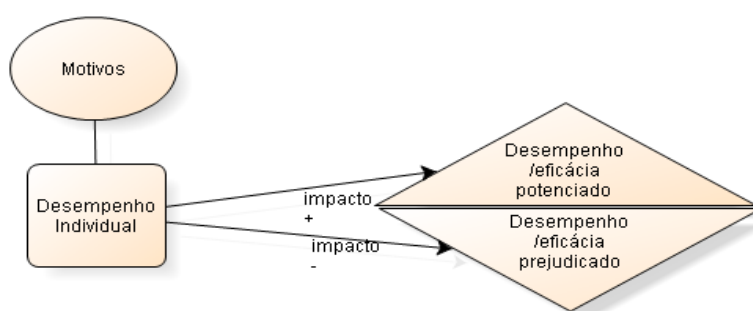
Por mais informação que o detective relate num primeiro momento (i.e., descreva), é ponto assente que a descrição não é o seu objectivo último. É um elemento importante, mas não suficiente para que se concretize o objectivo que se impõe – encontrar um significado. Importa procurar resolver o crime, perguntar “o que está a acontecer aqui? Como se explica isto?”, ou seja, há que procurar compreender o fenómeno entre mãos. A teoria que vai sendo elaborada pelo detective revela-se importante por se aplicar a esse crime, explicando-o. E apesar de ser específica a esse crime é possível que se revele igualmente pertinente para outros, podendo auxiliar na explicação e compreensão de crimes da mesma natureza, resolver crimes do passado e ainda antecipar outros (Richards, 2005). Este processo de “pensar” os dados cria espaço para que o investigador acrescente, eventualmente, algo de novo ao conhecimento já existente, fazendo com que o trabalho elaborado possa representar um contributo na área de conhecimento em que se situa.

Percebe-se, assim, que nesta segunda fase do processo de análise de dados¹⁶⁴, a que Huberman e Miles (1998) chamam *apresentação dos dados*, o investigador qualitativo *constrói teoria* (Bazeley & Richards, 2000; Richards, 2005), descrevendo e analisando os dados do seu projecto, procurando ir além das categorias, conceitos e ideias que surgiram ao longo do processo de codificação. O investigador não se deve ficar pela descrição da informação, ele deve procurar simultaneamente analisá-la (Richards, 2005), o que significa avançar com ideias e conceitos de dimensão mais abrangente do que as categorias anteriormente identificadas, explorando a relação entre essas categorias e interpretando a informação recolhida. Nesta nova fase procura-se que surjam padrões, procede-se a comparações, criam-se quadros de leitura dos dados e retiram-se conclusões (Patton, 2002). A teoria que começou a emergir aquando da identificação das categorias do sistema de categorias ganha agora nova dimensão, dando-se uma abstracção na forma de olhar os dados, com a teoria a complexificar-se e a tornar-se (desejavelmente) mais completa e heurística.

¹⁶⁴ A primeira fase refere-se à Preparação e organização do material, apresentada no Capítulo IV.

Uma vez que o processo de identificação de temas na informação recolhida se desenvolveu no sentido de procurar dar resposta às Questões de Investigação (QI) definidas inicialmente, parece-nos adequado organizar a apresentação dos resultados à volta das mesmas. Procuramos que os resultados expostos traduzam os dois processos de análise que utilizámos: descrição e análise (Richards, 2005). A lógica de raciocínio dedutiva adoptada no processo de identificação dos temas subjacentes à informação permitiu a identificação de três temas principais que se traduzem, por isso, nos principais resultados: (1) o conteúdo do Desempenho Individual (DI) dos dirigentes de topo da APP; (2) o impacto das categorias do DI dos dirigentes de topo da APP; e (3) motivos subjacentes ao DI dos dirigentes de topo da APP. Num primeiro momento, iremos debruçar-nos sobre as ideias principais, seguindo uma lógica temática, analisando a sua presença nos dados. Num segundo momento, esses diferentes temas serão cruzados, no sentido de darmos resposta às QI definidas (ver a Figura 4).

Figura 4. Associação dos três temas principais subjacentes a este trabalho



O primeiro tema identificado resulta da análise dos elementos base dos Incidentes Críticos (IC) recolhidos¹⁶⁵ e traduz as categorias de comportamento subjacentes a esses IC onde se regista impacto no desempenho/eficácia. O segundo tema remete para o impacto do comportamento adoptado pelo dirigente, considerando o seu tipo ou sentido (e.g., positivo, negativo) e a justificação do dirigente para o tipo de impacto que atribui ao comportamento.

A associação dos primeiro e segundo temas permite-nos responder à 1.ª QI (qual é o conteúdo do DI do dirigente de topo da APP?), na medida em que o DI é composto por categorias de comportamentos que tiveram impacto no desempenho/eficácia, tendo potenciado ou dificultado a concretização dos objectivos organizacionais e dos objectivos subjacentes à actividade do dirigente em estudo. São, por isso, requisitos críticos da sua actividade. A associação destes dois temas permite ainda responder à 2.ª QI (qual é o impacto dos comportamentos adoptados pelos dirigentes de topo da APP?), na medida em que se identifica o impacto diferenciado que é associado a diferentes tipos de comportamento, assim como a forma desse impacto, que traduz a justificação do

¹⁶⁵ Incluem-se aqui apenas os IC com qualidade, conforme descrito no Capítulo IV.

dirigente para a avaliação do impacto do comportamento. Por fim, o terceiro tema remete para os motivos que o dirigente associa ao seu DI. Associando este tema aos anteriores, procurar-se-á identificar padrões entre categorias de comportamento e motivos do dirigente, respondendo assim à 3.ª QI definida (quais os motivos da adopção dos vários comportamentos que constituem o DI dos dirigentes de topo da APP?). A resposta às três questões de investigação definidas permite-nos avançar na elaboração de um modelo descritivo e compreensivo da actividade do dirigente de topo da APP.

5.2. ANÁLISE INDEPENDENTE DOS TEMAS PRESENTES NOS DADOS

Nesta secção apresenta-se o resultado da análise dos elementos base nos IC recolhidos. Iremos descrever a presença diferenciada de IC nas categorias de comportamentos previstas no modelo de DI subjacente a este trabalho (sem ter em consideração o tipo de impacto associado aos diferentes comportamentos) e identificar as reformulações que tenham sido realizadas a nível do conteúdo das categorias de comportamento presentes no modelo de DI inicial. Este resultado cria bases para, posteriormente, respondermos à 1.ª QI.

5.2.1. Categorias de comportamento subjacentes aos Incidentes Críticos recolhidos

O processo de codificação dos IC onde o dirigente referiu ter adoptado um comportamento da subdimensão *Suporte pessoal* (comportamentos dirigidos aos elementos da Organização) deu origem à reformulação de duas categorias de comportamento previstas no modelo de DI subjacente ao nosso trabalho. Percebe-se, assim, que essas categorias possuem especificidades no DI do dirigente de topo da APP. Referimo-nos às categorias: “mostrar cortesia/apoiar” e “cooperar”.

A análise revela que os comportamentos previstos na categoria de comportamento “mostrar cortesia/apoiar” só são adoptados pelo dirigente em relação aos seus subordinados, não se tendo identificado comportamentos deste tipo dirigidos aos superiores ou pares do dirigente (i.e., dirigentes de nível idêntico). A análise revela ainda a necessidade de distinguir os comportamentos que demonstram a sensibilidade do dirigente para com os seus subordinados; e comportamentos de protecção do desempenho do subordinado (a nível de conteúdo do trabalho). A categoria de comportamento “mostrar cortesia/apoiar” foi então dividida em duas: “mostrar cortesia” (relativo ao primeiro tipo de comportamentos) e “proteger” (relativo ao segundo tipo de comportamentos) (ver a secção 2.2.1. do Anexo 7).

A categoria de comportamento “cooperar” também exigiu reformulação (em relação ao que havia sido teoricamente equacionado no Capítulo III, aquando da reflexão acerca da estrutura do DI do gestor), uma vez que a análise revelou que os comportamentos desta categoria não são adoptados em relação a pares ou superiores do dirigente de topo da APP¹⁶⁶, sendo dirigidos apenas a actores organizacionais que se encontrem num nível hierárquico inferior ao dirigente de topo (quer consideremos o dirigente de 1.º ou de 2.º nível), à semelhança do que se verificou com os comportamentos “mostrar cortesia” e “proteger”. A nível desta subdimensão (*Suporte pessoal*) apenas o comportamento “ajudar” foi referido como sendo adoptado em relação a um superior do dirigente de topo.

Relativamente às categorias de comportamentos subjacentes aos IC, verifica-se que a maioria dos 224 IC recolhidos traduz comportamentos de desempenho de tarefa, em comparação com as categorias de comportamento de desempenho contextual (ver o Quadro 24).

Quadro 24. IC por dimensão e subdimensão de DI

Dimensões de DI	Nº de IC	%
1. Desempenho de Tarefa	170	75,89%
1.1. Interação e comunicação	48	28,24%
1.2. Liderança e supervisão	37	21,76%
1.3. Técnica e de gestão	85	50,00%
2. Desempenho Contextual	54	24,11%
2.1. Suporte pessoal	13	24,07%
2.2. Suporte organizacional	8	14,81%
2.3. Iniciativa conscienciosa	33	61,11%
Total de IC	224	100%

A presença dominante da dimensão de desempenho de tarefa sugere que os comportamentos que se integram nesta dimensão do DI são valorizados pelo dirigente de topo da APP, na medida em que os dirigentes estudados se referiram a eles quando pensavam na sua actividade de um prisma avaliativo, ou seja, considerando o efeito ou impacto do seu comportamento.

O desempenho de tarefa compõe-se dos comportamentos adoptados pelo dirigente que estão directa e indirectamente ligados ao sistema técnico da Organização, seja por se encontrarem directamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços, seja por apoiarem ou manterem essa transformação, através da obtenção e distribuição de bens e serviços, coordenação, etc. Foram identificados IC nos quais os comportamentos referidos pelos dirigentes estudados se integram nas três subdimensões teoricamente previstas nesta dimensão do DI:

¹⁶⁶ O superior do dirigente de 2.º nível é o dirigente de 1.º nível. No caso do dirigente de 1.º nível, o comportamento seria adoptado em relação a um superior na estrutura organizativa superior, por exemplo, o Secretário de Estado ou Ministro.

Interacção e comunicação, Liderança e supervisão e Técnica e de gestão (ver o Quadro 25). A maioria dos comportamentos relatados pelos dirigentes de topo da APP estudados integra-se na subdimensão *Técnica e de gestão*, que engloba os comportamentos técnicos, de tomada de decisão e de proficiência. A nível das categorias de comportamento, as dominantes são “decidir/resolver problemas”, desta subdimensão, “coordenar subordinados” da subdimensão *Liderança e supervisão* e “influenciar” da subdimensão *Interacção e comunicação*. Os comportamentos menos presentes são “executar tarefas burocráticas/administração”, da subdimensão *Técnica e de gestão*, e “treinar e formar subordinados”, da subdimensão *Liderança e supervisão*, ambos presentes em apenas 1 IC.

Quadro 25. IC por subdimensão e categorias de comportamentos em desempenho de tarefa

1. Desempenho de Tarefa	Nº IC	%
1.1. Subdimensão Interacção e comunicação	48	28,24%
Comunicar	10	5,88%
Influenciar	21	12,35%
Representar a Organização	17	10%
1.2. Subdimensão Liderança e supervisão	37	21,76%
Coordenar subordinados	22	12,94%
Orientar e avaliar subordinados	14	8,24%
Formar e desenvolver subordinados	1	0,59%
1.3. Subdimensão Técnica e de gestão	85	50%
Executar tarefas burocráticas/administração	1	0,59%
Decidir/Resolver problemas	30	17,65%
Delegar	6	3,53%
Monitorar e controlar custos	5	2,94%
Planear e organizar	15	8,82%
Exibir proficiência profissional	6	3,53%
Fazer provimento de pessoal	7	4,12%
Recolher e interpretar dados	15	8,82%
Total de IC	170	100%

A segunda dimensão que compõe a estrutura interna do DI é a de desempenho contextual, que engloba os comportamentos que não sendo de transformação ou de apoio a essa transformação¹⁶⁷ vão potenciá-la, através da sua acção no contexto organizacional, psicológico e social onde se desenvolve o núcleo técnico central da Organização. Conforme se verifica no Quadro 26, foram identificados IC nos quais os comportamentos referidos pelo dirigente se integram nas três subdimensões que teoricamente integram esta dimensão do DI: *Suporte pessoal, Suporte organizacional e Iniciativa conscienciosa*. A maioria dos comportamentos de desempenho contextual relatados pelos dirigentes integra-se na subdimensão *Iniciativa conscienciosa* (61,11% dos IC), que engloba os comportamentos dirigidos ao posto de trabalho ou à tarefa do dirigente, nomeadamente na forma de persistir com esforço extra e fazer tudo o que for necessário para concretizar objectivos

¹⁶⁷ Pois os comportamentos de transformação remetem para o desempenho de tarefa.

definidos. As categorias de comportamento mais evocadas pelos dirigentes situam-se, exactamente, nesta subdimensão: “persistir” e “iniciativa”.

Quadro 26. IC por subdimensão e categorias de comportamentos em desempenho contextual

2. Desempenho contextual	Nº IC	%
2.1. Subdimensão Suporte pessoal	13	24,07%
Ajudar	1	1,85%
Cooperar	4	7,41%
Mostrar cortesia	7	12,96%
Motivar	0	0%
Proteger	1	1,85%
2.2. Subdimensão Suporte organizacional	8	14,81%
Concordar	6	11,11%
Mostrar lealdade	1	1,85%
Representar	1	1,85%
2.3. Subdimensão Iniciativa conscienciosa	33	61,11%
Mostrar iniciativa	16	29,63%
Persistir	17	31,48%
Auto desenvolver-se	0	0%
Total de IC	54	100%

Os dirigentes não referiram nenhum IC onde o comportamento adoptado traduzisse as categorias de comportamento “auto desenvolver-se”¹⁶⁸ (*Iniciativa conscienciosa*) e “motivar”¹⁶⁹ (*Suporte pessoal*). Verifica-se ainda que várias categorias de comportamento de desempenho contextual têm uma presença bastante residual nos dados. Especificamente, foram identificados poucos IC onde o comportamento descrito pelos dirigentes traduzisse comportamentos de “mostrar lealdade” e “representar”, da subdimensão *Suporte organizacional* e “ajudar” e “proteger” da subdimensão *Suporte pessoal*.

5.2.1.1. Sistematização das categorias de comportamento subjacentes aos Incidentes Críticos recolhidos

A análise dos elementos dos IC recolhidos permitiu identificar comportamentos nas duas dimensões propostas na teoria de DI subjacente a este trabalho: 1. desempenho de tarefa e 2. desempenho contextual. Essas dimensões estruturam-se em 6 subdimensões e 23 categorias de comportamento, tendo-se identificado comportamentos na maioria das categorias previstas no

¹⁶⁸ Procura autónoma de desenvolver o seu comportamento e competências usando os seus próprios recursos a nível de tempo (i.e., fora do tempo da Organização) e dinheiro, assim como oferecer-se para oportunidades de desenvolvimento e de formação no interior da organização e tentar adquirir novos conhecimentos e competências no seu posto junto de outros ou através de novas tarefas.

¹⁶⁹ Motivar pares e superiores, “aplaudindo” as suas concretizações e sucessos, animando-os em alturas adversas, mostrando confiança nas suas capacidades e ajudando-os a ultrapassar dificuldades e revés.

modelo de DI utilizado. O Quadro 27 apresenta as categorias de comportamento identificadas, considerando a respectiva dimensão e subdimensão do DI.

Quadro 27. Categorias de comportamento identificadas nos IC recolhidos

Dimensões do DI	Subdimensões do DI	Categorias/tipos de comportamentos
1. Desempenho de Tarefa	1.1. Interação e comunicação	1. Comunicar e manter os outros informados 2. Influenciar/convencer 3. Representar a Organização junto do exterior
	1.2. Liderança e supervisão	4. Coordenar subordinados e recursos 5. Orientar, avaliar, motivar e fornecer feedback 6. Formar e desenvolver subordinados
	1.3. Técnica e de gestão	7. Executar tarefas burocráticas/administração 8. Decidir/resolver problemas 9. Delegar 10. Monitorar e controlar recursos 11. Planear e organizar 12. Exibir proficiência/perícia profissional 13. Fazer provimento de pessoal 14. Recolher e interpretar dados
2. Desempenho Contextual	2.1. Suporte pessoal	15. Ajudar 16. Cooperar 17. Mostrar cortesia 18. Proteger
	2.2. Suporte Organizacional	19. Concordar 20. Mostrar lealdade 21. Representar
	2.3. Iniciativa conscienciosa	22. Mostrar iniciativa 23. Persistir

Sistematizando, a subdimensão *Técnica e de gestão* é a que regista maior variabilidade de categorias de comportamentos, com oito categorias de comportamentos distintos. As restantes subdimensões de desempenho de tarefa possuem variabilidade de categorias de comportamentos idêntica entre si (com três tipos cada), pelo que a variedade de comportamentos do dirigente a este nível é menor, quando comparado com a subdimensão *Técnica e de gestão*. A análise da frequência das diferentes subdimensões de desempenho de tarefa indica que os comportamentos da subdimensão *Técnica e de gestão* assumem uma posição dominante, representando 50% dos comportamentos identificados nesta dimensão do DI. Contudo, as categorias de comportamentos dominantes não pertencem todas a esta subdimensão, remetendo para as três subdimensões de desempenho de tarefa: comportamento “decidir/resolver problemas” da subdimensão *Técnica e gestão*; “coordenar” da subdimensão *Liderança e supervisão*; e “influenciar” da subdimensão *Interação e comunicação*. A nível da dimensão de desempenho contextual, identificaram-se comportamentos das três subdimensões previstas teoricamente, mas duas categorias de comportamento previstas não foram identificadas: “motivar”, em *Suporte pessoal*, e “auto desenvolver-se”, em *Iniciativa conscienciosa*. No total, identificaram-se nove categorias de comportamento de desempenho contextual. A nível da presença de desempenho contextual nos IC

recolhidos, verifica-se que é bastante inferior em relação ao desempenho de tarefa e na maioria dos IC nos quais o dirigente adoptou um comportamento de desempenho contextual, este integra-se na subdimensão *Iniciativa conscienciosa*. As restantes subdimensões, *Suporte organizacional* e *Suporte pessoal*, surgem de forma relativamente semelhante na actividade deste dirigente de topo. Verifica-se ainda que várias categorias de comportamentos contextuais têm uma expressão bastante residual nos dados.

Assim, no geral, os dados vão ao encontro das reflexões que fomos tecendo¹⁷⁰ acerca do modelo de DI desempenho tarefa/contextual aplicado ao posto de gestor. As clivagens verificadas entre o que havia sido equacionado teoricamente e aquilo que se verificou a nível de desempenho contextual situam-se, essencialmente, a nível de quem “recebe” o comportamento de *Suporte pessoal* do dirigente.

5.2.2. Impacto percebido dos comportamentos adoptados nos Incidentes Críticos

Definir o DI enquanto o conjunto de comportamentos que contribuem ou dificultam a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade de um posto de trabalho requer que se identifique o impacto do comportamento adoptado pelos dirigentes no âmbito dos IC recolhidos, observando se esses comportamentos tiveram impacto no desempenho/eficácia e são, por isso, críticos. Esta opção implica que comportamentos sem impacto não são requisitos críticos para a actividade do posto de trabalho em estudo. Consequentemente, analisou-se o tipo de impacto dos comportamentos adoptados nos IC recolhidos e a que nível se deu esse impacto.

5.2.2.1. O tipo de impacto dos comportamentos adoptados

Foram identificados IC nos quais o comportamento do dirigente teve impacto de tipo positivo, negativo e médio e IC nos quais o comportamento registou um impacto simultaneamente positivo e negativo (ver o Quadro 28). A associação destes IC a diferentes tipos de impacto cria bases para, posteriormente, respondermos à QI 2.1 (Que tipo de impacto percebido têm os comportamentos adoptados pelos dirigentes de topo da APP?).

¹⁷⁰ Confirmar no Capítulo III.

Quadro 28. Tipo de impacto do comportamento adoptado no IC

Impacto do comportamento	Definição
1. Positivo	O comportamento promoveu significativamente a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente.
2. Médio	O comportamento não potenciou nem prejudicou significativamente a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente.
3. Negativo	O comportamento prejudicou ou dificultou significativamente a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente.
4. Positivo & Negativo	O comportamento potenciou significativamente a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente, mas, simultaneamente, prejudicou-a ou dificultou-a.

Conforme se demonstra no Quadro 29, na maioria dos IC, o impacto do comportamento do dirigente foi positivo. Isso significa que, segundo os dirigentes, esses comportamentos promoveram a concretização dos objectivos organizacionais e da sua actividade. Em 12,05% dos IC recolhidos, o comportamento do dirigente teve impacto negativo e em 8,48% teve impacto médio. O tipo de impacto menos presente foi o simultaneamente positivo e negativo. Verifica-se, por isso, que os dirigentes estudados descrevem predominantemente IC nos quais o seu comportamento teve impacto positivo.

Quadro 29. IC de acordo com o tipo de impacto do comportamento

Impacto do comportamento	Nº IC	%
1. Positivo	171	76,34%
2. Médio	19	8,48%
3. Negativo	27	12,05%
4. Positivo & Negativo	7	3,13%
Total de IC com qualidade	224	100%

5.2.2.2. As justificações do impacto percebido dos comportamentos adoptados

Após avaliar o impacto do comportamento adoptado por si no IC, o dirigente justificava a sua avaliação, ou seja, explicitava o porquê de avaliar que o seu comportamento teve determinado impacto (e.g., positivo), podendo apresentar diferentes justificações para o impacto atribuído ao seu comportamento no âmbito de um mesmo IC (o que remete para a *frequência* no IC). Este resultado cria bases para, posteriormente, respondermos à QI 2.2 (Qual a justificação subjacente ao impacto percebido dos comportamentos adoptados pelos dirigentes de topo da APP?).

A análise da informação permite perceber que os dirigentes de topo da APP quando justificam o tipo de impacto dos seus comportamentos, referem-se a sobre quem ou sobre o quê o seu comportamento se manifestou, que designaremos de “alvos” do impacto.

Quadro 30. Justificações ou alvos do impacto do comportamento adoptado pelo dirigente

Alvos do impacto	Subtipos de justificação de impacto do comportamento
1.1. Dirigente	1. Assume papel de dirigente 2. Feedback: positivo, negativo 3. Má forma de trabalhar 4. Melhoria nas decisões 5. Prejuízo pessoal 6. Satisfação
1.2. Organização	7. Beneficiou: concretizou objectivos; evitou problema; funcionamento; financeira; ganhou competências; imagem positiva; maior coesão; melhor resolução; novidade; produção; recursos; resolveu problema 8. Prejudicou: criou problema; concretização de objectivos; funcionamento; menos recursos; não resolveu problema; pior resolução; produção diminui; tensão
1.3. Trabalhadores	9. Ganharam competências 10. Cria dificuldades 11. Melhores condições 12. Orientados para acção 13. Percebem novo rumo 14. Relação com o dirigente: aderem; resistem; percebem apoio. 15. Relação entre trabalhadores: cria conflitos; diminui; paz social 16. Satisfação: aumenta; diminui
1.4. Parceiros da Organização	17. Aproveitaram-se da Organização 18. Beneficiaram 19. Reagiram mal 20. Reagiram bem
1.5. Utentes	21. Adesão 22. Satisfaz utentes
1.6. Outras justificações	23. Circunscrito 24. Não justifica
1.7. Condições antecedentes	25. Dirigente: ausência de competências; ausência de disponibilidade 26. Trabalhadores: ausência de competências

Os alvos de impacto especificados foram: o próprio dirigente, a Organização, os trabalhadores, os parceiros da Organização e os seus utentes. Em algumas situações os dirigentes estudados consideraram que o seu comportamento teve um impacto limitado ou não fornecem informação suficiente (categoria “outras justificações”) e noutras ainda optam por referir-se a aspectos anteriores ao comportamento para justificar o impacto deste (categoria “condições antecedentes”). Integrados nos cinco alvos do impacto e nas duas outras formas que os dirigentes estudados usam para justificar o impacto dos seus comportamentos, encontramos vinte e seis subtipos, o que revela a forma diversificada como os dirigentes de topo da APP demonstram o impacto do seu comportamento (ver o Quadro 30).

Como se verifica no Quadro 31, o alvo que os dirigentes mais consideram ter sido afectado pelos seus comportamentos foi a *Organização*, seguido dos *Trabalhadores*, o que sugere que os dirigentes de topo da APP valorizam principalmente os comportamentos que têm impacto na sua Organização. Os alvos menos evocados pelos dirigentes são os *Parceiros* e os *Utentes* da Organização. Em 6,77%

das referências, o dirigente indicou o tipo de impacto do seu comportamento, mas não forneceu informação suficiente acerca do alvo desse impacto ou considera que esse impacto foi limitado (i.e., circunscrito ou limitado no tempo).

Quadro 31. IC por tipo e justificação de impacto do comportamento

Alvos de impacto	Tipo de impacto do comportamento								Total	
	Positivo	%	Médio	%	Negativo	%	PN	%	Ref.	%
Dirigente	12	5,97%	1	4,35%	1	3,13%	3	30	17	6,39%
Organização	127	63,18%	6	26,09%	18	56,25%	4	40	155	58,27%
Trabalhadores	43	21,39%	2	8,69%	7	21,88%	3	30	55	20,68%
Parceiros	8	3,98%	0	0%	3	9,38%	0	0	11	4,14%
Utentes	8	3,98%	0	0%	0	0%	0	0	8	3,01%
Outras justificações	3	1,49%	14	60,87%	1	3,13%	0	0	18	6,77%
Condições anteced.	0	0%	0	0%	2	6,25%	0	0	2	0,75%
Referência em IC	201	100%	23	100%	32	100%	10	100%	266	100%
Total de IC	171		19		27		7		224	

Nota: PN: impacto positivo e negativo. “Referência”/“Ref.” significa associação da justificação do impacto ao comportamento no IC. O dirigente podia associar mais do que uma categoria de justificação/alvo a um comportamento.

5.2.2.3. A justificação subjacente à adopção de comportamentos com diferente tipo de impacto

Iremos agora associar o tipo de impacto dos comportamentos dos dirigentes aos alvos que os dirigentes evocam para demonstrar esse impacto.

5.2.2.3.1. Comportamentos com impacto positivo

Uma vez que os alvos mais evocados pelos dirigentes estudados, quando se trata de impacto positivo no desempenho/eficácia, foram a Organização e os trabalhadores, de seguida iremos explorar mais detalhadamente estas categorias (ver o Quadro 32).

Quando se analisa a associação do impacto do comportamento do dirigente à Organização, verifica-se que o dirigente salienta que o seu comportamento a beneficiou (subcategoria “Organização beneficiada”), principalmente a nível do seu funcionamento e da sua imagem. Os seus comportamentos permitiram ainda evitar problemas na Organização, que os seus objectivos fossem concretizados e uma melhor resolução dos problemas. A nível dos trabalhadores, os dirigentes destacam que os seus comportamentos permitiram que estes se tornassem mais orientados para a acção e mais satisfeitos.

Quadro 32. Impactos positivos do comportamento na Organização e nos trabalhadores

Organização Beneficiada	N.º IC	%	Trabalhadores	N.º IC	%
Concretiza objectivos	16	11,19%	Ganharam competências	3	6,25%
Evitou problema	17	11,89%	Melhores condições	1	2,08%
Financeira	12	8,39%	Orientados para acção	14	29,17%
Funcionamento melhora	29	20,28%	Percebem novo rumo	5	10,42%
Ganhou competências	5	3,49%	Aderem ao dirigente	5	10,42%
Imagem positiva	21	14,69%	Percebem apoio do dirigente	7	14,58%
Maior coesão	6	4,19%	Melhora relação	3	6,25%
Mais recursos	7	4,89%	Satisfação aumenta	10	20,83%
Melhor resolução	15	10,49%			
Novidade	1	0,69%			
Produção aumenta	7	4,89%			
Resolveu problema	7	4,89%			
Referência em IC	143	100%	Referência em IC	48	100%
Total de IC	127		Total de IC	43	

Nota: “Presença” significa associação da categoria ao comportamento no IC. O dirigente podia associar mais do que uma categoria ao mesmo comportamento.

5.2.2.3.2. Comportamentos com impacto negativo

Também no que se refere aos comportamentos que tiveram impacto negativo, verifica-se que os dirigentes salientam o impacto do comportamento na sua Organização (em 56,25% desses IC) e nos trabalhadores (em 21,88%) (confirmar no Quadro 31). No Quadro 33 verifica-se, de forma mais detalhada, que os dirigentes indicam que estes comportamentos prejudicaram a *Organização*, nomeadamente, dando origem a novos problemas ou impedindo a melhoria no seu funcionamento.

Quadro 33. Referências a impactos negativos na Organização e nos trabalhadores

Organização Prejudicada	N.º IC	%	Trabalhadores	N.º IC	%
Concretização de objectivos	1	5,56%	Cria dificuldades	1	14,29%
Criou problema	7	38,89%	Resistem ao dirigente	2	28,57%
Funcionamento não melhorou	4	22,22%	Conflitos entre trabalhadores	2	28,57%
Menos recursos	1	5,56%	Satisfação diminui	2	28,57%
Não resolveu problema	1	5,56%			
Pior resolução	2	11,11%			
Produção diminui	1	5,56%			
Tensão	1	5,56%			
Referência em IC	18	100%	Presença em IC	7	100%
Total de IC	18		Total de IC	7	

Nota: “Referência” significa associação da categoria ao comportamento no IC. O dirigente podia associar mais do que uma categoria ao mesmo comportamento.

Nos *Trabalhadores*, os dirigentes associam o seu comportamento ao aparecimento de conflitos entre os trabalhadores, à diminuição da sua satisfação ou ao afastamento dos trabalhadores em

relação ao dirigente. Contudo, os dados não permitirem identificar um critério de impacto dominante a este nível.

5.2.2.3.3. Comportamentos com impacto médio

Conforme referido anteriormente, 8,48% dos comportamentos identificados pelos dirigentes foram avaliados como tendo impacto médio ou neutro (confirmar no Quadro 29). Na justificação desse tipo de impacto os dirigentes, uma vez mais, referem-se à Organização enquanto alvo do comportamento. Contudo, destaca-se a referência à categoria “Outras justificações”, que, como já referido, se aplica quando os dirigentes não justificam o impacto do comportamento ou consideram que esse impacto foi circunscrito (i.e., limitado) (ver o Quadro 34).

Quadro 34. IC com impacto médio e critério desse impacto

Alvos do impacto médio	N.º IC	%
Dirigente	1	4,35%
Organização	6	26,09%
Trabalhadores	2	8,70%
Parceiros	0	0%
Utentes	0	0%
Outras justificações	14	60,87%
Condições antecedentes	0	0%
Referência em IC	23	100%
Total de IC	19	

Nota: “Referência” significa associação da categoria ao comportamento no IC. O dirigente podia associar mais do que uma categoria ao mesmo comportamento.

No Quadro 35 apresenta-se, de forma mais desenvolvida, os resultados relativos à forma como o dirigente justifica o impacto médio dos comportamentos na *Organização* e quando a sua resposta traduz *Outras justificações*. De forma a compreender o significado dessas justificações (que suportam a decisão de não considerar estes IC nas análises subsequentes) recorreremos a excertos codificados nas categorias analisadas.

Quadro 35. Referências a impacto médio na Organização e Outras Justificações

Organização	N.º IC	%	Outras justificações	N.º IC	%
Foi beneficiada	1		Impacto circunscrito	12	85,71%
Concretiza objectivos	1	16,67%	Situação fica igual	1	7,14%
Foi prejudicada	5		Dirigente não justifica	1	7,14%
Funcionamento não melhorou	5	83,33%			
Referência em IC	6	100%	Referência em IC	14	100%

Nota: “Referência” significa associação da categoria ao comportamento no IC. O dirigente podia associar mais do que uma categoria ao mesmo comportamento.

Verifica-se que nesses IC os dirigentes salientam o impacto circunscrito ou limitado do seu comportamento, nomeadamente em termos temporais (Excerto 1), ou evocando a rotina associada a esses comportamentos (Excerto 2):

Excerto 1: «teve um impacto médio, porque fomos homenageados (...) mas depois impacto no futuro, muito pouco (...) Teve pouco porque nós activamente voltamos a trabalhar como trabalhávamos antes, portanto, cumprimos essa tarefa e voltou tudo a ser como era antes» (e31-6)¹⁷¹

Excerto 2: «É a... um impacto médio, portanto, isto é... é, são tarefas do dia-a-dia (...) praticamente, de rotina (...) A... em que... têm que ser feitas... têm que ser feitas...» (e39-2)

Quando o dirigente explica o impacto médio dos seus comportamentos com o seu efeito na Organização (confirmar no Quadro 35), realça que os seus comportamentos impediram que o funcionamento melhorasse; contudo, não o prejudicaram. Ou seja, como o funcionamento organizacional não sofreu qualquer alteração, o dirigente considera que o seu comportamento teve impacto médio (Excerto 3). Em um IC o comportamento levou a que se concretizasse o objectivo da Organização; contudo, o dirigente considera que poderia ter exibido um desempenho mais elevado (Excerto 4).

Excerto 3: «Foi pouco, teve um impacto... menor, digamos assim (...) Porque era o, porque era o... era a prática que vinha sendo seguida e, portanto, não a alterei» (e21)

Excerto 4: «não tenho a certeza de que o meu tenha sido melhor do que... o funcionário nunca ficou a saber... nem eu tive oportunidade de lhe transmitir quais eram os motivos do meu desagrado pelo papel ... Portanto, não teve oportunidade de se corrigir» (e44-1)

A nível dos trabalhadores, há um IC no qual o comportamento teve impacto médio na relação entre o dirigente e os trabalhadores, tendo permitido que os trabalhadores percebessem o apoio do dirigente, contudo, este não assume peremptoriamente que o seu comportamento tenha sido o mais adequado, na medida em que nem todos os trabalhadores aceitaram bem a sua decisão, e o dirigente equaciona a possibilidade de existência de um comportamento de desempenho mais elevado para o IC descrito (Excerto 5):

Excerto 5: «mostrou-se também alguma respeitabilidade, ou seja, as pessoas perceberam que... a... que nós pelo menos tentámos passar a mensagem que tratamos todos por igual... e que não temos filhos e enteados (...) tenho a noção de que não foi, de facto, bem entendida por todos (...) eu nunca conseguirei antecipar o que é que teria acontecido se eu não tivesse feito assim (...) A... apesar de tudo» (e25)

¹⁷¹ O “e” refere-se a entrevistado; o “21-6” refere-se ao número da entrevista realizada e ao IC em questão.

No IC onde o dirigente se refere a si mesmo para demonstrar que o impacto do seu comportamento foi médio, verifica-se que ele considera que o comportamento em questão se insere nas suas obrigações ou atribuições (Excerto 6):


Excerto 6: «É normal, não é? É um procedimento nor... na minha opinião um procedimento normal, não é? Faz parte das, das minhas obrigações como, como dirigente nesta, nesta área, nessa matéria, não é?» (e10)

A análise dos IC nos quais o comportamento adoptado teve, segundo os dirigentes, impacto médio, permite-nos perceber a diferença entre comportamentos com impacto médio, impacto positivo e impacto negativo. Os critérios subjacentes aos comportamentos de impacto médio indicam-nos que estes são comportamentos que apesar de não terem prejudicado o desempenho/eficácia, também não o promoveram ou potenciaram. Isto permite ganhar uma melhor compreensão do significado das categorias de comportamentos que são requisitos críticos, reforçando a pertinência da perspectiva avaliativa do DI (aquela que adoptamos neste trabalho). Ou seja, mais do que perceber quais são os comportamentos que são adoptados, importa perceber qual é o tipo de impacto percebido desses comportamentos (e.g., positivo, negativo) e as razões percebidas para que esses comportamentos contribuem, na perspectiva dos dirigentes, para os objectivos organizacionais e da actividade do dirigente, promovendo ou dificultando a sua concretização. Dado que os comportamentos de impacto médio não se traduzem em requisitos críticos para o sucesso do dirigente de topo da APP, não integram o seu DI. Consequentemente, não serão considerados nas análises que dão resposta às QI definidas (secção 5.3 deste Capítulo).

5.2.2.3.4. Comportamentos com impacto positivo e negativo

Enquadram-se aqui comportamentos aos quais os dirigentes associam impacto positivo e, simultaneamente, negativo. Segundo os dirigentes estudados, estes comportamentos potenciaram a concretização dos objectivos organizacionais e da sua actividade, ao mesmo tempo que prejudicaram ou dificultaram essa concretização. Tendo em conta o número reduzido de IC onde o comportamento adoptado possui estas características, apresentamos no Quadro 36 os dados relativos a cada um deles, explicitando a ambivalência que lhes é subjacente.

Quadro 36. IC com impacto positivo e negativo

IC	Impacto positivo	Mas...	Impacto negativo
e18-2	Organização ganha competências		Organização não cumpre objectivos
e31-4	Organização cumpre objectivos		Há prejuízo pessoal para o dirigente
e31-5	Organização cumpre objectivos		Má forma do dirigente trabalhar
e19-1	Trabalhadores percebem novo rumo na organização		Resistência da parte dos trabalhadores
e19-3	Trabalhadores percebem novo rumo na Organização & Organização produz mais		Conflitos entre trabalhadores
e42-1	Trabalhadores orientados para a acção		Resistência da parte dos trabalhadores
e32-3	Dirigente assume as suas funções e responsabilidades		Há prejuízo pessoal para o dirigente

A análise do impacto positivo do comportamento destes IC revela que os dirigentes evocam, principalmente, os benefícios que a adopção do comportamento trouxe para a *Organização* e para os *Trabalhadores*. A nível do impacto negativo, o dirigente centra-se nos prejuízos que resultaram para *si mesmo* e nas dificuldades que surgiram a nível dos *Trabalhadores*.

5.2.3. Motivos que os dirigentes associam à adopção dos comportamentos

A análise das explicações dos dirigentes para a adopção dos vários comportamentos (ou seja, o que eles identificam enquanto os seus motivos para a acção) permitiu perceber que as mesmas se distinguem principalmente em função do actor organizacional que o dirigente enfatizava. Conforme se apresenta no Quadro 37, os dirigentes explicam os seus comportamentos com características e interesses pessoais (1.1), com aspectos que se prendem com a Organização (1.2), assim como com os seus trabalhadores (1.3), superiores (1.4), os Parceiros da Organização (1.5) e os utentes/clientes da Organização (1.6). Mas o dirigente também explica a sua acção com características do contexto organizacional (1.7) e, por fim, com a actividade a realizar (1.8). Importa referir que, à semelhança da justificação do impacto do comportamento, o dirigente podia associar o seu comportamento no IC a mais do que um tipo de motivo ou explicação. Este resultado cria bases para, posteriormente (na secção 5.3.3), respondermos à terceira QI (Quais os motivos que os dirigentes de topo da APP associam à adopção dos diferentes comportamentos que constituem o seu DI?).

As categorias de motivos que os dirigentes estudados associam aos seus comportamentos são conceptualmente bastante diversificadas. Especificamente, percebe-se essa diversidade a nível do *Dirigente*, onde encontramos diferentes características ou propriedades pessoais que identifica enquanto motivos para o seu comportamento («É a experiência que eu tenho ao longo... da minha vida como funcionário e como dirigente de topo», e22). De notar que este tipo de motivo para o comportamento se distingue dos restantes, na medida em que aqui o dirigente se refere a si mesmo

(às suas características) para indicar aquilo que o levou a agir em determinado sentido. Nos restantes casos o dirigente explica o seu comportamento com aspectos que se prendem com outras “fontes”, nomeadamente, a Organização, os trabalhadores, os seus superiores ou o contexto. Estas categorias também remetem para o Dirigente, na medida em que ele as apresenta como as razões que o levaram a agir; contudo, não traduzem as suas características ou responsabilidades.

Quadro 37. Níveis a que se situam os motivos subjacentes aos comportamentos do dirigente

Motivos	Subtipos de motivos
1.1. A nível do dirigente	1. Atribuição do dirigente 2. Competência/conhecimento do dirigente: posse; ausência. 3. Cumprir lei 4. Disponibilidade do dirigente 5. Interesse: presença; ausência 6. Modelos/crenças: modelo de gestão; sobre si mesmo 7. Impulsividade do dirigente 8. Valores: o Estado; a justiça 9. Fazer por si: obter conhecimento; proteger-se; satisfação pessoal
1.2. A nível da Organização	10. Prioridades da Organização 11. Qualidade do Serviço: bom; mau 12. Recursos existentes 13. Fazer pela organização: criar oportunidade; cumprir missão; cumprir objectivos; cumprir regras; gerir recursos; melhorar; proteger; resolver problema
1.3. A nível dos trabalhadores	14. Competência pessoal 15. Competência técnica 16. Desempenho: caso particular; histórico 17. Dever 18. Passar uma mensagem 19. Fazer pelos trabalhadores: melhorar competências; condições de trabalho; desempenho; relação; mobilizar; proteger; satisfação
1.4. A nível dos superiores	20. Interesse 21. Reconhecimento superior
1.5. A nível dos Parceiros da organização	22. Informar 23. Proteger 24. Proximidade 25. Servir melhor
1.6. A nível dos utentes/clientes	26. Informar 27. Proteger 28. Servir melhor
1.7. A nível do contexto	29. Mudanças
1.8. A nível da actividade	30. Garantir sucesso 31. Características da actividade

Olhando para a frequência das diferentes categorias de motivos que os dirigentes associam aos seus comportamentos, verifica-se que a principal categoria é a *Organização*, seguida do próprio *Dirigente* e dos *Trabalhadores* (ver o Quadro 38).

Quadro 38. Níveis a que se situam os motivos que o dirigente associa aos seus comportamentos

Motivos subjacentes ao comportamento	Ref.	%
1.1. Relativo ao dirigente	95	32,87%
1.2. Relativo à Organização	102	35,29%
1.3. Relativo aos trabalhadores	50	17,30%
1.4. Relativo aos superiores	4	1,38%
1.5. Relativo aos parceiros	13	4,50%
1.6. Relativo aos utentes/clientes	8	2,77%
1.7. Relativo ao contexto	3	1,04%
1.8. Relativo à actividade	14	4,84%
Referência em IC	289	100%
Total de IC	224	

Nota: “Referência” e “Ref.” referem-se à presença de associação do motivo ao comportamento no IC. O dirigente podia associar várias categorias de motivos/razões a um mesmo comportamento.

A *Organização* emerge enquanto o principal tipo de motivo que os dirigentes apresentam para a sua acção, salientando particularmente o seu desejo de fazer algo pela Organização (ver o Quadro 39). Analisando os IC onde o dirigente se refere ao desejo de agir em benefício da Organização, percebe-se que a sua intenção é essencialmente a três níveis: introduzir melhorias, proteger e resolver um problema com o qual a Organização se depare. A nível da “melhoria organizacional” o dirigente centra-se essencialmente nos procedimentos, ferramentas e recursos da Organização (excerto 7). Quando o motivo do dirigente se prende com o desejo de “proteger”, ele foca em particular o nível de desempenho da Organização (Excerto 8). Surge ainda como relevante o procurar “resolver um problema” que exista (Excerto 9):

Excerto 7: «os meus motivos (...) é tentar, tentar arranjar... elementos, ferramentas para, para melhorar a prestação da (...) prestação de serviços não é? Do Serviço e da informação que nós prestamos ao público» (e10)

Excerto 8: «Essencialmente a Organização, o factor de assegurar que a Organização tenha uma boa performance, quer dizer... E dê resposta, digamos, às necessidades» (e14)

Excerto 9: «ver resolvido um problema que tem, que está a apresentar dificuldades de desenvolvimento» (e11)

Quadro 39. A Organização enquanto motivo para o comportamento

1.2. Motivos subjacentes ao comportamento a nível da Organização	N.º IC	%
Fazer pela Organização	95	90,48%
Criar oportunidade	1	0,95%
Cumprir missão	12	11,43%
Cumprir objectivo	12	11,43%
Cumprir regras	1	0,95%
Gerir recursos	9	8,57%
Melhorar	27	25,71%
Proteger	25	23,81%
Resolver problema	21	20%
Prioridades da Organização	4	3,81%
Avaliação da qualidade do serviço	3	2,86%
Recursos existentes na Organização	3	2,86%
Total de presenças em IC	105	100%
Total de IC	102	

Como foi já referido (confirmar no Quadro 38), as características e os interesses pessoais do dirigente também são evocados enquanto aquilo que deu origem à acção do dirigente, especificamente em 32,87% das referências relativas a explicações para o seu comportamento, detalhadas no Quadro 40.

Quadro 40. O Dirigente enquanto motivo para o comportamento

1.1. Motivos subjacentes ao comportamento a nível do Dirigente	N.º IC	%
Atribuição do Dirigente	13	12,75%
Competência e conhecimento	14	13,73%
Desejo de cumprir a lei	5	4,90%
A sua disponibilidade	3	2,94%
Querer fazer por si	8	7,84%
A sua impulsividade	2	1,96%
Os seus interesses	13	12,75%
Os seus modelos e crenças	29	28,43%
Os seus valores	15	14,71%
Total de presenças em IC	102	100%
Total de IC	95	

Os dirigentes referem-se principalmente aos seus *modelos e crenças*, particularmente no que refere aos seus modelos de gestão, ou seja, a forma segundo a qual consideram que a Organização deve ser gerida e o trabalho realizado (Excerto 10). Mas os seus *valores* e as suas *competências e conhecimento* também são salientados enquanto motivos para a sua acção. A nível dos *valores*, os dirigentes evocam a justiça, mas principalmente o Estado (Excerto 11) e a nível da *competência*, o comportamento é explicado com a posse ou ausência (Excerto 12) de competências específicas por parte dos dirigentes.

Excerto 10: «uma estrutura mental que me aconselha a não deixar de preparar nada a... por mais ligeira que seja a reunião, não deixar de preparar essa reunião! (...) as reuniões preparadas com antecedência, nem que seja um apanhado muito breve» (e11)

Excerto 11: «uma coisa que eu penso todos os dias e várias vezes por dia (...) É não ter a ideia que o dinheiro é nosso (...) O dinheiro é da Administração, é todas as pessoas que prescindem das suas coisas para que nós giramos esse dinheiro da melhor forma possível (...) Isso é uma coisa muito importante e que as pessoas às vezes na Administração tendem (...) esquecerem» (e10)

Excerto 12: «da minha parte não houve capacidade de fazer pressão suficiente, porque não tinha treino suficiente para, para essas crises, queria era resolvê-las» (e31)

Para além dos motivos que se prendem com a *Organização* e com as características e valores dos *dirigentes*, os dirigentes também se referem aos *trabalhadores* para explicar a sua acção (17,30% das ref.s)¹⁷². A análise detalhada desses resultados indica que os dirigentes enfatizam o seu desejo de agir em benefício dos trabalhadores, o que traduz os trabalhadores enquanto energia para a acção dos dirigentes, conforme se demonstra no Quadro 41.

Quadro 41. Os trabalhadores enquanto motivo para o comportamento

1.3. Motivos subjacentes ao comportamento a nível dos trabalhadores			N.º IC	%
Competência pessoal			2	3,64%
Competência técnica			5	9,09%
Desempenho			6	10,91%
Dever			1	1,82%
Fazer pelos trabalhadores			35	63,64%
	Melhorar competências		3	5,45%
	Melhorar condições de trabalho		4	7,27%
	Melhorar desempenho		1	1,82%
	Melhorar relação		4	7,27%
	Mobilizar		10	18,18%
	Proteger		13	23,64%
	Satisfação		3	5,45%
Passar mensagem			6	10,91%
Total de presenças em IC			55	100%
Total de IC			50	

De forma mais concreta, o discurso dos dirigentes revela que são principalmente motivados pelo desejo de *proteger* os sentimentos e a dignidade dos *trabalhadores*, evitando magoá-los emocionalmente ou prejudicar a sua imagem (Excerto 13), assim como o querer *mobilizá-los para a acção* (Excerto 14).

Excerto 13: «O que me motivou? (...) a consideração pessoal e não querer que ele se sentisse atingido na sua a... no seu amor-próprio ou na, na, na, digamos que... ou... ou que pudesse, ou que pudesse entender que a consideração profissional que as chefias teriam por ele seria... seria... seria menor» (e44)

Excerto 14: «mobilizá-los para uma tarefa que correspondia e corresponde a um contexto histórico... importante. Portanto, dizer-lhes que a tarefa delas não era encher balões, propriamente... ou cavar buracos nas ruas para depois voltar a tapá-los» (e16)

¹⁷² “Ref.s” significa referência ou presença no IC. Ou seja, associação da categoria ao IC.

5.3. CRUZANDO TEMAS – RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO DEFINIDAS

Após analisarmos isoladamente os dados relativos a cada um dos temas subjacentes aos IC recolhidos, iremos cruzar os dados desses diferentes temas, procurando responder às QI definidas e avançar na compreensão do DI do dirigente de topo da APP. Serão apresentadas frequências (presença de associação a determinada categoria no IC), excertos de transcrições de entrevistas e figuras. Os excertos procuram corroborar as nossas análises e aproximar o leitor ao discurso produzido pelos entrevistados, contribuindo para a validade descritiva e interpretativa no nosso trabalho. As figuras procuram traduzir graficamente os modelos que elaborámos a partir das nossas análises.

De forma a responder à primeira QI (Qual é o conteúdo do DI dos dirigentes de topo da APP?), identificamos as categorias onde o comportamento do dirigente de topo da APP teve, segundo a sua avaliação, impacto no desempenho da Organização e no seu posto, categorias de comportamento que representam os requisitos críticos do DI, ou seja, os comportamentos necessários para o dirigente de topo da APP obter sucesso no trabalho. Estas categorias traduzem-se no conteúdo do DI deste dirigente, respondendo assim à nossa primeira QI. De modo a responder à segunda QI (Qual é o impacto percebido dos comportamentos adoptados pelos dirigentes de topo da APP?), procuramos perceber como é que o dirigente justifica o impacto dos padrões comportamentais significativos identificados na primeira QI. Por fim, no sentido de respondermos à terceira QI (Quais os motivos que os dirigentes de topo da APP evocam para explicar a adopção dos diferentes comportamentos que constituem o seu DI?), associamos as diferentes categorias de comportamentos do DI do dirigente de topo da APP às diferentes ordens de motivos/razões evocadas pelos dirigentes.

5.3.1. O conteúdo do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da APP

Para responder à primeira QI identificámos as categorias de comportamentos que têm impacto no desempenho/eficácia, ou seja, comportamentos que potenciam (impacto positivo) ou dificultam (impacto negativo) a concretização dos objectivos da Organização e da actividade do dirigente. Isto significa que só se consideram os IC onde o comportamento do dirigente teve impacto positivo, negativo ou Positivo e Negativo (PN).

Foi possível identificar comportamentos com impacto no desempenho/eficácia em todas as subdimensões de DI, em desempenho de tarefa e contextual (Quadro 42). O dirigente adoptou comportamentos de desempenho de tarefa em 76,10% do total de IC recolhidos e de desempenho contextual em 23,90% do total de IC recolhidos, valor bastante inferior ao número de IC onde o comportamento do dirigente foi de desempenho de tarefa. A subdimensão de desempenho de tarefa

que regista maior presença de comportamentos com impacto é a *Técnica e de gestão* e a de desempenho contextual é *Iniciativa conscienciosa*.

Quadro 42. IC com impacto, por dimensão e subdimensão do DI

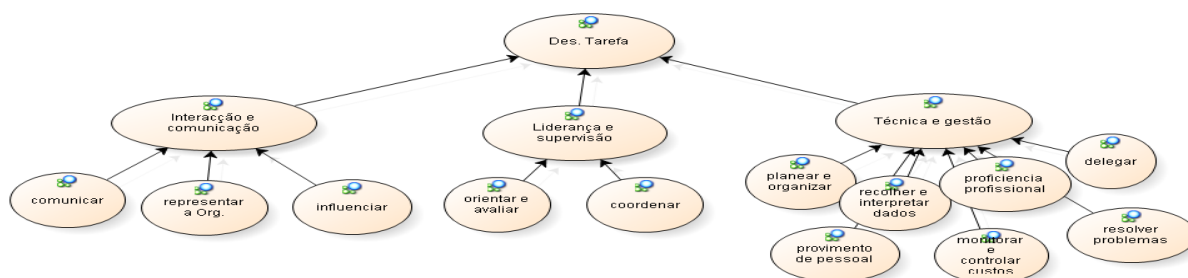
Dimensão e subdimensão de DI	Total	
	N.º IC	%
1. Desempenho de tarefa	156	76,10%
1.1. Interação e comunicação	44	21,46%
1.2. Liderança e supervisão	33	16,09%
1.3. Técnica e de gestão	79	38,54%
2. Desempenho Contextual	49	23,90%
2.1. Suporte pessoal	11	5,37%
2.2. Suporte organizacional	7	3,41%
2.3. Iniciativa conscienciosa	31	15,12%
Total de IC por tipo de impacto	205	100%

Especificamente no que se refere à dimensão de desempenho de tarefa do dirigente da APP, verifica-se que a subdimensão dominante, ou seja, aquela onde se encontram mais IC cujo comportamento teve impacto no desempenho/eficácia, é a *Técnica e de gestão*, apesar de algumas categorias de comportamentos desta subdimensão surgirem de forma bastante residual (e.g., “delegar”) (ver o Quadro 43). A categoria de comportamento desta subdimensão que foi mais referida pelos dirigentes estudados é a de “decidir/resolver problemas”. A única categoria prevista nesta subdimensão que não foi identificada na estrutura interna do DI do dirigente de topo da APP é “executar tarefas burocráticas/administrativas”. Consequentemente, esta categoria de comportamento não se traduz num requisito crítico na actividade do dirigente de topo da APP, ao contrário das restantes categorias de comportamentos previstas nesta subdimensão. Considerando a segunda subdimensão de desempenho de tarefa mais presente nos IC recolhidos, *Interação e comunicação*, verifica-se que as três categorias de comportamento previstas nesta subdimensão integram o DI do dirigente de topo da APP, sendo a categoria dominante “influenciar”. Por fim, a nível da subdimensão de desempenho de tarefa *Liderança e supervisão*, a categoria de comportamento “formar e desenvolver subordinados”, embora teoricamente prevista, não é, para os entrevistados, um requisito crítico na actividade do dirigente de topo da APP, pelo que não integra o seu DI. A categoria de comportamento dominante nesta subdimensão é “coordenar”.

Quadro 43. IC com impacto, por subdimensão e categoria de comportamento de desempenho de tarefa

Dimensão e categoria de comportamento de DI								
1.1. Interação e comunicação			1.2. Liderança supervisão			1.3. Técnica e de gestão		
	N.º IC	%		N.º IC	%		N.º IC	%
Comunicar	10	22,7%	Coordenar	21	63,64%	Executar tarefas burocrátic.	0	0%
Influenciar	20	45,45%	Orientar/avaliar	12	36,36%	Decidir/resolver problemas	28	35,44%
Representar a Organização	14	31,82%	Formar/desenv.	0	0%	Delegar	5	6,33%
						Monitorar e controlar recurs	5	6,33%
						Planear e organizar	15	18,99%
						Proficiência profissional	6	7,59%
						Fazer provimento de pessoal	7	8,86%
						Recolher e interpretar dados	13	16,46%
Total de IC	44	100%	Total de IC	33	100%	Total de IC	79	100%

Concluindo, o desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP estrutura-se em 3 subdimensões, indo ao encontro do teoricamente previsto. Não se identificaram duas categorias de comportamentos: “executar tarefas burocráticas/administrativas”, subdimensão *Técnica e gestão*, e “treinar e formar subordinados”, subdimensão *Liderança e supervisão*. As restantes categorias de comportamentos previstas revelam-se críticas à actividade do dirigente estudado, integrando o seu DI a nível de desempenho de tarefa. Na Figura 5 apresenta-se graficamente a estrutura interna da dimensão de desempenho de tarefa dos dirigentes de topo da APP, diferenciando as suas subdimensões e respectivas categorias de comportamento.

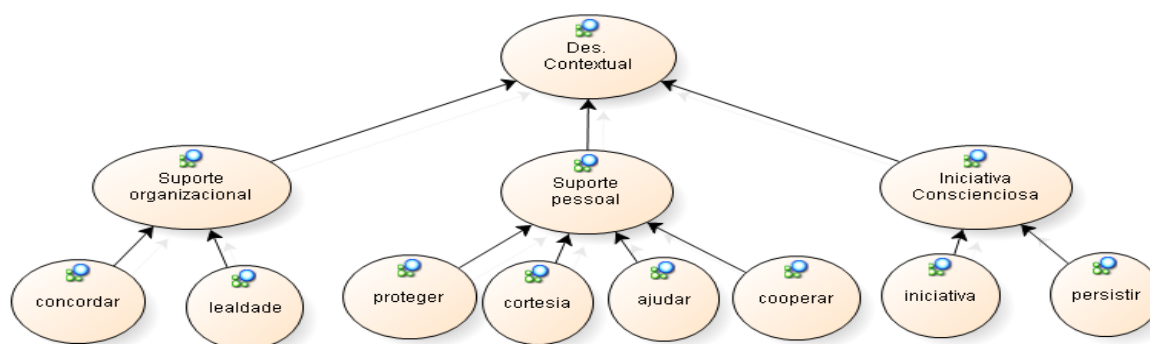
Figura 5. Estrutura interna identificada da dimensão de desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP

No que se refere ao desempenho contextual, verifica-se que a maior parte dos comportamentos desta natureza integra a subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, cujas duas categorias de comportamento têm presença semelhante nos dados (ver o Quadro 44). A subdimensão *Suporte organizacional* é a que tem menor expressão, não só a nível da dimensão de desempenho contextual, mas de todo o DI do dirigente de topo da APP, verificando-se que a categoria de comportamento contextual “representar” não integra o seu DI. Todas as categorias de comportamentos de *Suporte pessoal* revelam-se críticas para o DI do dirigente de topo da APP, sendo a categoria “mostrar cortesia” a mais presente.

Quadro 44. IC com impacto, por subdimensão e categoria de comportamento de desempenho contextual

Dimensão e categoria de comportamento do DI								
Sup. pessoal	N.ºIC	%	Sup. organizacional	N.ºIC	%	Inic. conscienciosa	N.ºIC	%
Ajudar	1	9,09%	Concordar	6	85,71%	Mostrar iniciativa	14	45,16%
Cooperar	3	27,27%	Mostrar lealdade	1	14,29%	Persistir	17	54,84%
Cortesia	6	54,55%	Representar	0	0%			
Proteger	1	9,09%						
Total de IC	11	100%	Total de IC	7	100%	Total de IC	31	100%

Concluindo, e como se representa na Figura 6, o desempenho contextual do dirigente de topo da APP estrutura-se em 3 subdimensões, indo ao encontro do previsto teoricamente. A categoria de comportamento “representar” (*subdimensão Suporte organizacional*) não se revelou crítica, apesar de teoricamente prevista.

Figura 6. Estrutura interna identificada da dimensão de desempenho contextual do dirigente de topo da APP

5.3.1.1. Resumo do conteúdo do Desempenho Individual do dirigente de topo da APP

Chegados aqui, importa sistematizar a estrutura interna do DI dos dirigentes de topo da APP, tendo em conta as análises apresentadas acima. Os dados confirmam no geral a adequação do modelo de DI proposto para o posto de dirigente de topo da APP, indo ao encontro da maioria das reflexões que fomos tecendo¹⁷³ acerca do modelo de DI desempenho tarefa/contextual aplicado ao posto de gestor. Conforme se apresenta no Quadro 45, o DI do dirigente de topo da APP compõe-se de 2 dimensões (desempenho de tarefa e desempenho contextual), integrando-se em cada uma destas dimensões 3 subdimensões e um total de 20 categorias de comportamento, que têm impacto no desempenho/eficácia.

¹⁷³ Consultar o Capítulo III a este propósito.

Quadro 45. A estrutura interna do DI do dirigente de topo da APP

Dimensões do DI	Subdimensões do DI	Categorias/tipos de comportamentos
1. Desempenho de Tarefa	1.1. Interação interpessoal e comunicação	1. Comunicar e manter os outros informados
		2. Influenciar/convencer
		3. Representar a Organização junto do exterior
	1.2. Liderança e supervisão	4. Coordenar subordinados e recursos
		5. Orientar, avaliar, motivar e fornecer feedback
		6. Decidir/resolver problemas
	1.3. Técnica e de gestão	7. Delegar
		8. Monitorar e controlar recursos
		9. Planear e organizar
		10. Exibir proficiência/perícia profissional
		11. Fazer provimento de pessoal
		12. Recolher e interpretar dados
2. Desempenho Contextual	2.1. Suporte pessoal	13. Ajudar
		14. Cooperar
		15. Mostrar cortesia
		16. Proteger
	2.2. Suporte organizacional	17. Concordar
		18. Mostrar lealdade
	2.3. Iniciativa conscienciosa	19. Mostrar iniciativa
		20. Persistir

Uma vez que o conteúdo do DI do dirigente de topo da APP que foi identificado responde à primeira QI, importa apresentar a sua estrutura desenvolvida:¹⁷⁴

¹⁷⁴ Todas as subcategorias de comportamento são formuladas na positiva, mas incluem os comportamentos negativos (segundo Andersson & Nilsson, 1964; Grove & Fisk, 1997).

1. Desempenho de Tarefa

Comportamentos do dirigente que estão directa e indirectamente ligados ao sistema técnico da Organização, ou seja, estão directamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços e os comportamentos que apoiam ou mantêm essa transformação, através da obtenção e distribuição de bens e serviços, coordenação, etc.

1.1. Comportamentos de interacção interpessoal e comunicação

Comunicar e manter os outros informados: comunicar bem oralmente e por escrito; manter os subordinados, supervisores e outros informados; obter informação e, de seguida, transmiti-la para aqueles que devem tomar conhecimento dela. Comunicar eficazmente, com perfeição e correctamente.

Representar a Organização junto do exterior: representar a Organização junto de elementos exteriores em situações formais; manter uma boa imagem organizacional junto do cliente, do público, accionistas, Governo, etc. (de acordo com as especificidades da Organização), em situações de representação formal da Organização; lidar com problemas dos utentes/clientes, parceiros e público em geral. Inclui representar a Organização junto de clientes; e a responsabilidade por manter uma imagem organizacional adequada, o que pode implicar contribuir com as suas competências técnicas em resposta a necessidades da comunidade (relações públicas e serviço comunitário). Defender a Organização perante o exterior, em situações de trabalho em que esta seja criticada.

Influenciar/convencer: persuadir os outros na Organização a aceitar as suas boas ideias, apresentar clara e decididamente as suas posições e argumentar eficazmente acerca da sua posição quando for apropriado. Inclui influenciar com êxito pessoas dentro e fora da Organização, convencer aqueles que possuem posições opostas ou neutras e levar adiante as suas próprias posições e ideias (impacto pessoal); impor aos outros os seus próprios desejos através da sua posição de gestão com autoridade reconhecida organizacionalmente (influenciar e controlar).

1.2. Comportamentos de liderança e supervisão

Orientar, avaliar e motivar subordinados e fornecer feedback: remete para a fixação de objectivos, monitorizar o desempenho ao longo do tempo, dando feedback e avaliando o desempenho em relação a objectivos fixados. Fornecer orientação e direcção aos subordinados; motivá-los dando reconhecimento, encorajamento; críticas construtivas e outro feedback considerado apropriado; ajudar a definir objectivos e manter padrões de desempenho e monitorizar o desempenho dos subordinados. Avaliar a qualidade do desempenho dos subordinados, fornecendo reconhecimento, encorajamento ou críticas; reunir periodicamente com os subordinados para rever o desempenho em relação a padrões estabelecidos, com discussões acerca de resultados alcançados, aumentos esperados e reflexão e aconselhamento acerca de pontos fortes e fraquezas dos trabalhadores.

Coordenar subordinados e recursos para garantir a realização do trabalho: utilizar adequadamente o pessoal e outros recursos para aumentar a eficácia da unidade e da Organização; coordenar o trabalho na sua unidade; e equilibrar os interesses da unidade com os da Organização total, se necessário. Negociar de modo a alcançar a melhor utilização dos recursos organizacionais. Coordenar grupos de trabalho dentro da unidade, incluindo o desenvolvimento de práticas de gestão de RH para a unidade (engloba a disciplina: criação de regras, zelar pelo seu cumprimento e agir quando estas são desrespeitadas). Encorajar e promover a cooperação entre subordinados.

1.3. Comportamentos técnicos e de gestão

Planear e organizar: formular metas e objectivos a curto e longo prazo; antever possíveis problemas para a unidade/organização e desenvolver estratégias para lidar com essas situações, organizar e atribuir prioridades ao trabalho, planear e organizar o seu trabalho; e gerir o tempo. Planear/formular objectivos e alocar recursos para os concretizar. Desenvolver e formular planos de longo alcance para a organização em resposta a tendências antecipadas a nível económico, técnico ou de marketing. Desenvolver modelos de funcionamento, estratégias amplas de funcionamento da Organização. Implica antecipação. Discutir sobre possíveis caminhos a nível de estratégias.

Exibir proficiência/perícia profissional: resolver problemas técnicos, possuir conhecimento técnico suficiente para ter um desempenho eficaz na sua área; fornecer apoio técnico a outros na Organização. Aplicar conhecimentos de domínio técnico (em contraposição a domínio de gestão) no trabalho e fornecer informação técnica aos subordinados e a outros (de notar que este fornecimento de informação técnica não tem por objectivo ensinar competências ou promover o desenvolvimento do pessoal, o que remeteria para um comportamento de liderança e supervisão; trata-se, antes, do fornecimento de informação especializada que o gestor possui e que é necessária para que se dê seguimento a uma acção).

Decidir/resolver problemas: tomar decisões correctas atempadamente, baseando-se na informação disponível; prestar atenção e levar em consideração todas as informações relevantes ao tomar decisões e desenvolver soluções eficazes para lidar com problemas organizacionais. Antecipar e reagir à mudança através de resoluções de problemas inovadoras. Reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas (acção em crise); e resolver problemas e mediar ou negociar em situações urgentes e inesperadas (gestão da crise).

Fazer provimento de pessoal: manter o pessoal; recrutar, entrevistar, seleccionar, contratar, transferir e promover pessoas na organização; e manter um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira. Decidir quais os critérios para as diferentes posições; entrevistar, seleccionar, contratar, transferir ou promover os indivíduos. Construir e manter uma equipa de gestão coesa e identificar e desenvolver substituições de pessoal, nomeadamente despedir.

Monitorar e controlar recursos: controlar custos e recursos de pessoal e monitorar e inspecionar/supervisionar a utilização de fundos. Responsabilidade pela distribuição interna de fundos e pela monitorização e inspecção do uso adequado de fundos dentro dos constrangimentos e orientações existentes. Enfatizar o cumprimento de prazos e garantir que os padrões definidos são atingidos e os custos controlados.

Delegar: atribuir deveres e responsabilidades aos subordinados de acordo com os respectivos interesses e capacidades, assim como as necessidades da Organização, delegar autoridade e responsabilidade para promover o crescimento dos subordinados. Evitar invadir os domínios de responsabilidade delegados.

Recolher e interpretar dados: saber quais são os dados que são relevantes para resolver um determinado problema ou assunto; interpretar correctamente dados numéricos e outra informação, promovendo desta forma inferências correctas; organizar correctamente dados que permitam resolver problemas e tomar decisões. Compilar e/ou coordenar a recolha e análise de informações e a partir da análise de informação apresentar recomendações para acções futuras. Responsabilidade por obter, recolher e organizar informações ou dados: informação interna; informação externa.

2. Desempenho Contextual

Comportamentos do dirigente que não sendo de transformação ou de apoio a essa transformação, vão potenciá-la através da sua acção no contexto organizacional, psicológico e social onde se desenvolve o núcleo técnico central da Organização. Os comportamentos contextuais vão para além do desempenho de tarefa do indivíduo, exigindo esforço extra e iniciativa da sua parte. Fortalecem o meio organizacional psicológico e social no qual o sistema técnico funciona e zelam pelo equilíbrio da Organização.

2.1. Suporte pessoal: O dirigente refere comportamentos dirigidos aos outros elementos da Organização.

Ajudar: ajudar os pares e superiores através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando-lhes como concretizar tarefas difíceis; ensinando conhecimentos ou competências úteis, realizando directamente as suas tarefas.

Cooperar: cooperar através da aceitação das sugestões de pares/colegas, superiores e subordinados, seguindo as direcções de colegas e subordinados e colocando os objectivos de equipa acima dos objectivos pessoais; informar outros acerca de acontecimentos ou exigências que poderão afectá-los. Trabalhar em conjunto/ao lado com os subordinados.

Mostrar cortesia: categoria relacionada com os sentimentos do subordinado. Demonstrar consideração e preocupação pessoal e humana por subordinados, prover suporte emocional para problemas pessoais a subordinados. Revelar cortesia e tacto no relacionamento com subordinados. Eliminar distanciamentos no contacto interpessoal, aproximando-se dos subordinados em termos humanos e pessoais.

Proteger: categoria relacionada com a actividade desenvolvida pelo subordinado. Refere-se a apoiar subordinados da forma considerada mais adequada em termos do trabalho, protegendo ou ocultando o desempenho negativo de subordinados quando o dirigente considera que estes subordinados não agiram de má fé.

2.2. Suporte Organizacional: O dirigente refere comportamentos dirigidos à Organização.

Concordar: concordar com as regras e procedimentos organizacionais, adoptá-las e encorajar colegas e superiores a concordar e adoptar essas regras e procedimentos e sugerindo melhorias de procedimento, administrativas ou organizacionais.

Mostrar lealdade: mostrar lealdade, permanecendo com a Organização apesar de privações ou incómodos temporários, tolerando dificuldades e adversidades temporárias pacientemente e sem queixas e subscrevendo publicamente a missão e objectivos organizacionais.

2.3. Iniciativa conscienciosa: O dirigente refere comportamentos dirigidos ao posto de trabalho/a tarefa.

Mostrar iniciativa: ter a iniciativa de fazer tudo o que é necessário para completar um objectivo de equipa ou organizacional mesmo que isso implique aspectos que normalmente não fazem parte dos seus deveres (ou seja, não é obrigatório que não seja do seu dever), corrigindo condições irregulares que identifica e encontrando trabalho para realizar quando os seus deveres estão realizados.

Persistir: persistir com esforço extra para completar as suas tarefas com sucesso, apesar de condições difíceis e dificuldades (nomeadamente, na figura de stress), atingir objectivos que são mais difíceis e desafiantes do que normalmente, completar trabalho dentro do prazo, apesar de prazos limite excepcionalmente pequenos, e desempenhando o seu trabalho num nível de excelência que ultrapassa significativamente as expectativas normais. Lidar com a crise e com o stress calmamente.

5.3.2. O impacto do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

Procuramos agora responder à segunda QI, que subdividimos em duas questões. Pretendemos, assim, saber qual o tipo de impacto das diferentes categorias que integram o DI do dirigente de topo da APP (Questão 2.1) e a forma como os dirigentes justificam o impacto dessas diferentes categorias de comportamentos (Questão 2.2). As diferentes categorias de comportamento identificadas na secção anterior serão associadas ao tipo de impacto do comportamento adoptado em cada IC, identificando-se padrões comportamentais significativos.

5.3.2.1. O tipo de impacto das categorias do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

A identificação do tipo de impacto dos comportamentos adoptados nos IC recolhidos responde à QI 2.1. Conforme demonstra o Quadro 46, a presença de IC nos quais o comportamento teve um impacto positivo (83,41% dos IC) é bastante superior aos IC em que o comportamento teve impacto negativo (13,17% dos IC) e impacto PN (3,42% dos IC). O padrão de presença dos IC por subdimensão não se altera em função do tipo de impacto do comportamento (i.e., positivo, negativo e PN). No desempenho de tarefa a subdimensão *Técnica e de gestão* é dominante quando os comportamentos registam impacto positivo, mas também negativo. O mesmo acontece no desempenho contextual, em que a subdimensão *Iniciativa conscienciosa* é dominante quando os seus comportamentos têm impacto positivo e quando têm impacto negativo. Este resultado reforça a importância atribuída pelos dirigentes estudados a estas categorias de comportamentos, tendo em conta a respectiva dimensão de DI.

Quadro 46. Número de IC por dimensão e subdimensão, considerando o impacto do comportamento

Dimensão e subdimensão de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
1. Desempenho de tarefa	133	64,88%	18	8,78%	5	2,44%	156	76,10%
1.1. Interação e comunicação	40		3		1		44	
1.2. Liderança e supervisão	30		3		0		33	
1.3. Técnica e de gestão	63		12		4		79	
2. Desempenho Contextual	38	18,53%	9	4,39%	2	0,98%	49	23,90%
2.1. Suporte pessoal	9		2		0		11	
2.2. Suporte organizacional	4		3		0		7	
2.3. Iniciativa conscienciosa	25		4		2		31	
Total IC por tipo de impacto	171	83,41%	27	13,17%	7	3,42%	205	100%

De forma a percebermos se o tipo de impacto (positivo, negativo, P/N) era dependente da dimensão de DI considerada (desempenho de tarefa e desempenho contextual), realizamos o teste

Qui Quadrado de Pearson, que permitiu concluir que as variáveis são independentes ($\chi^2_{(2)} = 1.670$, $p=.434$). Ou seja, o tipo de impacto do comportamento adoptado não se associa à dimensão de DI desse comportamento. O mesmo acontece a nível das subdimensões: realizámos o teste Qui Quadrado de Pearson com o objectivo de verificar se o tipo de impacto do comportamento (positivo, negativo, PN) era dependente da subdimensão de DI em que se integra o comportamento do dirigente. De modo a respeitar o pressuposto do Qui Quadrado de menos de 20% das células terem 5 de frequência esperada, agrupámos os IC com impacto negativo e impacto P/N. Verifica-se que as variáveis são independentes ($\chi^2_{(5)} = 7.579$, $p=.181$), o que indica que o tipo de impacto do comportamento não se associa à subdimensão de DI em que se integra esse comportamento.

De seguida analisamos o impacto das diferentes categorias de comportamento que integram as subdimensões do desempenho de tarefa e do desempenho contextual do dirigente de topo da APP, especificamente os seus comportamentos com impacto positivo (P) e negativo (N), uma vez que já nos debruçámos sobre os comportamentos com impacto simultaneamente positivo e negativo (PN)¹⁷⁵. Ao descrever os IC nos quais o dirigente adoptou comportamentos que se enquadram nas diferentes categorias de comportamento e dimensões do seu DI, identifica-se a forma de adopção desses comportamentos, ou seja, se foram adoptados pela positiva ou pela negativa.

5.3.2.1.1. O impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa

Os dirigentes associam os comportamentos de desempenho de tarefa principalmente a impacto positivo no desempenho/eficácia (64,88% dos IC). Já referimos anteriormente que os comportamentos da subdimensão *Técnica e de gestão* foram os mais evocados, percebendo-se a presença dominante destes comportamentos no desempenho de tarefa dos dirigentes estudados. Conforme demonstra o Quadro 47, os dirigentes indicam que estes comportamentos registam principalmente impacto positivo (79,75% dos IC), mas também impacto negativo (15,19% dos IC) e impacto PN (5,06% dos IC).

Quadro 47. Impacto dos comportamentos da subdimensão Técnica e de gestão

Dimensão e categoria de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	IC	%
1.3. Técnica e de gestão								
Decidir/resolver problemas	22	27,85%	5	6,33%	1	1,27%	28	35,44%
Delegar	3	3,80%	1	1,27%	1	1,27%	5	6,33%
Monitorar e controlar recursos	4	5,06%	0	0%	1	1,27%	5	6,33%
Planear e organizar	13	16,46%	1	1,27%	1	1,27%	15	18,99%
Exibir proficiência profissional	6	7,59%	0	0%	0	0%	6	7,59%
Fazer provimento de pessoal	5	6,33%	2	2,53%	0	0%	7	8,86%
Recolher e interpretar dados	10	12,66%	3	3,78%	0	0%	13	16,456%
Total	63	79,75%	12	15,19%	4	5,06%	79	100%

¹⁷⁵ Secção 5.2.2.3.4.

Todos os comportamentos desta subdimensão que os dirigentes associam a impacto positivo no desempenho/eficácia, foram adoptados na sua forma positiva. No que toca aos comportamentos que os dirigentes associam a impacto negativo, apesar de serem tendencialmente adoptados pela negativa, os dirigentes identificam IC onde adoptaram comportamentos de “decidir/resolver problemas”, “delegar” e “provimento de pessoal” pela positiva. Dado que um comportamento quando adoptado pela negativa traduz o pólo negativo da definição da respectiva categoria de comportamento do DI, esperávamos que o seu impacto fosse sempre negativo e, da mesma forma, que os comportamentos adoptados pela positiva tivessem sempre impacto positivo. Contudo, a análise dos dados contraria essa expectativa. No Quadro 48 apresentamos excertos das verbalizações codificadas nas diferentes categorias de comportamento que integram esta subdimensão do DI do dirigente de topo da APP, e que permitem perceber quando os seus comportamentos são adoptados pela positiva ou pela negativa.

Quadro 48. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Decidir/resolver problemas	«considerando os recursos... financeiros (...) e o desenvolvimento da própria empresa (...) encontrar as melhores respostas (...) de priorização das intervenções mais urgentes e da... no fundo, da procura (...) de um ponto de encontro (...) entre as disponibilidades e os projectos (...) escolher em função dos recursos existentes também numa perspectiva de valorização do trabalho feito e potencial» (e17)	«uma decisão má... Tomei uma má decisão (...) isso foi precipitação. Foi uma decisão pouco... pensada» (e51) Pela positiva: «Aí... eu tive que recuar. Não houve zangas, não houve nada, eu disse "ok. Não é possível alcançarmos este objectivo, temos que desistir, temos prioridades, não temos capacidade de recrutar mais gente... A, portanto, vamos desistir deste objectivo» (e31-2)
Delegar	«adotei um único sistema que eu, para mim... faz sentido que é... dar autonomia... a todas as pessoas que trabalham comigo. Todas elas têm as suas tarefas determinadas para fazer» (e51)	Pela positiva: «deixei isso a cargo de dois chefes de nível intermédio» (e22)
Monitorar e controlar recursos	«Foi, portanto, disponibilizar verbas e deslocar verbas com as poupanças que se conseguiu noutras áreas. A... e, deslocalizá-las para a área de formação» (e39)	Ausência de IC
Planear e organizar	«a definição muito concreta dos objectivos que pretendíamos atingir (...) em cada um dos anos ou cada um dos momentos, portanto, foram afixados, digamos, objectivos concretos» (e14)	«não ter a capacidade de planear o trabalho (...) e porventura (...) a pressão com que temos que o fazer, impede que pensemos... a... reflectamos a... com o tempo... adequado... e possamos inclusivamente ter a capacidade de apresentar algumas soluções ou propostas» (e48-3)
Exibir proficiência profissional	«a concepção da página propriamente dita, selecção de layouts (...) escolha de cores, a, conteúdos, disposição e quem fez os conteúdos todos (...) Fui eu... e a minha colaboradora» (e51)	Ausência de IC

Quadro 48. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão (conclusão)

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Fazer provimento de pessoal	«[a] pessoa que, nomeadamente, assumiu a responsabilidade dos Recursos Humanos (...) que nem estava cá na Delegação, estava numa unidade orgânica e que veio para cá, a convite meu, para... para... assumir esta responsabilidade» (e46)	Pela positiva: «propus que ela continuasse como Coordenadora» (e37-3)
Recolher e interpretar dados	«articulação entre... os vários a, responsáveis pela informação... para a colheita dessa informação» (e26)	«Eu não avaliei bem a situação e fui demasiado optimista» (e07-6)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa

Especificamente no que se refere à subdimensão *Interacção e comunicação*, os dirigentes consideram que estes comportamentos tiveram predominantemente impacto positivo no desempenho/eficácia (90,91% dos IC), mas também alguma forma de impacto negativo (Quadro 49).

Quadro 49. Impacto dos comportamentos da subdimensão Interacção e comunicação

Dimensão e categoria do DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
1.1. Interacção e comunicação								
Comunicar	9	20,45%	1	2,27%	0	0%	10	22,73%
Influenciar	19	43,18%	0	0%	1	2,27%	20	45,45%
Representar a Organização	12	27,27%	2	4,55%	0	0%	14	31,82%
Total	40	90,91%	3	6,82%	1	2,27%	44	100%

Todos os comportamentos desta subdimensão que tiveram impacto positivo foram adoptados pelos dirigentes pela positiva. No que se refere aos seus comportamentos que tiveram impacto negativo, verifica-se que o comportamento “comunicar” foi adoptado pela negativa; contudo, o comportamento “representar” do dirigente que teve impacto negativo, foi adoptado pela positiva. No Quadro 50 apresentamos excertos das verbalizações que foram codificadas nas categorias de comportamento desta subdimensão do desempenho de tarefa do DI do dirigente de topo da APP.

Quadro 50. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interacção e comunicação

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Comunicar	«chamei a atenção que estão a fazer uma “burricada”, que vai dar uma asneira de todo o tamanho (...) Ao senhor Ministro, ao senhor Secretário de Estado, aos senhores [...] que assumiram as funções. “Meus amigos, isso vai dar asneira.” Escrevi e disse» (e53)	«mas a comunicação foi de tal, foi extremamente (...) a comunicação e por muitas voltas que, que se tivesse dado... a... foi de tal modo... mal estruturada (...) não foi provavelmente clara, não dei exemplos» (e54-4)
Influenciar	«conseguindo aí a... eu próprio conduzir as pessoas o mais possível para esse, para esse campo» (e50)	Ausência de IC

Quadro 50. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação (conclusão)

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Representar a Organização	«eu próprio me deslocar ao local e, e reunir com a... a Direcção da Instituição» (e50-2)	Pela positiva: «receber um conjunto de pessoas» (e13-3)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Como demonstra o Quadro 51, os dirigentes também consideram que os comportamentos da subdimensão *Liderança e supervisão* tiveram, predominantemente, impacto positivo no desempenho/eficácia.

Quadro 51. Impacto dos comportamentos da subdimensão Liderança e supervisão

Dimensão e categoria de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
1.2. Liderança e supervisão								
Coordenar	20	60,61%	1	3,03%	0	0%	21	63,64%
Orientar e avaliar	10	30,30%	2	6,06%	0	0%	12	36,36%
Total	30	90,91%	3	9,09%	0	0%	33	100%

Os comportamentos do tipo “coordenar” que tiveram impacto positivo e negativo no desempenho/eficácia foram adoptados pela positiva, assim como os comportamentos “orientar e avaliar” que tiveram impacto positivo. Apenas um dos comportamentos desta última categoria com impacto negativo no desempenho/eficácia foi adoptado pela negativa. O Quadro 52 apresenta excertos das verbalizações dos dirigentes que foram codificadas nas categorias de comportamento desta subdimensão.

Quadro 52. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Coordenar subordinados	«uma espécie de uma task force, um grupo adhoc para desenvolver um projecto (...) organizei as coisas (...) entre mim e as pessoas (...) havia, de facto, uma chefia intermédia só para este projecto! Foi nomeado um chefe» (e31)	Pela positiva: «já percorremos as várias capelinhas todas para ver se ele se adaptava a determinado serviço (...) já percorreu três divisões, em todas teve... problemas de relacionamento (...) [a mudança foi decisão] minha no sentido de tentar... de ver se havia algum onde ele se adaptasse» (e35-3)
Orientar e avaliar subordinados	«chamei a técnica (...) disse-lhe que não podia ser, que não era possível, nós não podíamos trabalhar assim e pedi-lhe que respondesse o mais rapidamente possível» (e49)	«uma dificuldade enorme em conseguir, portanto, transmitir a esse funcionário que tem que trabalhar mais ou de uma maneira mais eficiente» (e10-2) Pela positiva: «chamei-o à parte e disse “Olha, colega... tens que ir de férias”, não tinha tirado férias durante o ano todo» (e45-3)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

5.3.2.1.2. O impacto dos comportamentos de desempenho contextual

À semelhança do que acontece com o desempenho de tarefa, os dirigentes associam os seus comportamentos de desempenho contextual principalmente a impacto positivo no desempenho/eficácia (confirmar no Quadro 46). No que se refere à subdimensão de desempenho contextual dominante nos dados, a de *Iniciativa conscienciosa*, verifica-se que os comportamentos que se integram aqui são associados pelo dirigente principalmente a impacto positivo (80,65% dos IC da subdimensão), conforme indica o Quadro 53.

Quadro 53. Impacto dos comportamentos de subdimensão Iniciativa conscienciosa

Dimensão e categoria de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
2.3. Iniciativa conscienciosa								
Mostrar iniciativa	10	32,26%	2	6,45%	2	6,45%	14	45,16%
Persistir	15	48,39%	2	6,45%	0	0%	17	54,84%
Total de IC	25	80,65%	4	12,90%	2	6,45%	31	100%

Quando são adoptados pela positiva os comportamentos desta subdimensão surgem associados a impacto positivo e quando são adoptados pela negativa (e.g., a falta de iniciativa do dirigente) surgem associados a impacto negativo. Contudo, o comportamento “persistir” adoptado pela positiva também é associado a impacto negativo no desempenho/eficácia. O Quadro 54 apresenta excertos das verbalizações relativas a estas categorias de comportamento.

Quadro 54. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Mostrar iniciativa	«garantiu uma taxa de sucesso de 99% (...) fomos os que tivemos um maior rácio de termos de execução»(e14-1)	«eu e a... acho que os outros membros do Conselho consideram isso também... a... fomos demasiado a... cobardes a... porque deveríamos ter exigido uma participação maior (...) devíamos ter sido mais exigentes (...) “não, o senhor não conduz o processo sozinho (...) vai fazê-lo connosco» (e56-5)
Persistir	«gratificante para ele verificar que o seu trabalho é perfeitamente recompensado em termos de, de esta pessoa... que vai receber o cheque...» (e22-8)	«eu talvez ainda devia ser mais insistente... ainda mais insistente daquilo que sou (...) devia ter sido mais insistente» (e33) Pela positiva: «fiz uma primeira tentativa para... mudar, não consegui; fiz uma segunda tentativa para mudar os turnos (...) tive (...) uma longa conversa com as chefias a quem expliquei (...) a quem disse que estava interessado em ultrapassar a situação... e (...) partir para a implantação de turnos (...) promovi uma reunião (...) com dois, três Sindicatos (...) ouvi, fiz uma segunda reunião com as chefias» (e55)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Coerentemente, verifica-se no Quadro 55 que os dirigentes associam os seus comportamentos de *Suporte pessoal* principalmente a impacto positivo (81,82% dos IC desta subdimensão).

Quadro 55. Impacto dos comportamentos da subdimensão Suporte pessoal

Dimensão e categoria de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
2.1. Suporte pessoal								
Ajudar	1	9,09%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Cooperar	3	27,27%	0	0%	0	0%	3	27,27%
Mostrar cortesia	4	36,36%	2	18,18%	0	0%	6	54,55%
Proteger	1	9,09%	0	0%	0	0%	1	9,09%
Total	9	81,82%	2	18,18%	0	0,00%	11	100%

O comportamento de *Suporte pessoal* mais evocado pelos dirigentes foi “mostrar cortesia” pelos subordinados (presente em 54,55% dos IC desta subdimensão), verificando-se que quando este comportamento teve impacto positivo foi adoptado pela positiva, mas quando teve impacto negativo foi adoptado não só pela negativa (1 IC), como também pela positiva (1 IC). O Quadro 56 apresenta excertos das verbalizações relativas a estas categorias de comportamento.

Quadro 56. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Ajudar	«a competência não era minha (...) se de facto a... eu não tivesse tomado a iniciativa de dar esse apoio (...) Eu podia ter ficado tranquila no meu lugar. (...) portanto podia deixar passar... determinados erros» (e54)	Ausência de IC
Cooperar	«ter uma (...) que trabalha ao lado do... do seu colega... a... a fazer os textos e a... a enviar informação (...) trabalho directamente com todas as pessoas que trabalham comigo, todas trabalham comigo, na mesma mesa» (e51-8)	Ausência de IC
Mostrar cortesia	«quando tirei aquela pessoa da organização, de facto, ela melhorou. E, portanto, concluí que tinha... que tinha... que a solução tinha sido... tinha sido ajustada» (e25-1)	«não me obrigar a (...) circular pela casa (...) conversar com as pessoas (...) às vezes aquela meia hora que... em que se toma café com alguém e se... se percebe (...) um mal-estar relativamente a um assunto» (e48-2) Pela positiva: «fica a... confuso para a organização... quais serão as razões porventura verdadeiras pelas quais aquela pessoa... deixou de exercer as funções (...) que antes tinha...» (e25-2)
Proteger	«até agora aconteceu sempre, que é essa despesa, que a despesa tinha que ser efectuada, o funcionário esqueceu e que de facto... foi efectuado... foi efectuada a prestação pela outra parte a que essa, a que despesa correspondia autorizei sempre o pagamento» (e44)	Ausência de IC

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Por fim, a nível dos comportamentos da subdimensão *Suporte organizacional*, os dirigentes associam-nos a impacto positivo (57,14% dos IC) e negativo (42,86% dos IC) no desempenho/eficácia (Quadro 57). Verifica-se, contudo, que a nível desta subdimensão o dirigente só associa impacto negativo ao comportamento “concordar”.

Quadro 57. Impacto dos comportamentos de subdimensão Suporte Organizacional

Dimensão e categoria de DI	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%	N.ºIC	%
2.2. Suporte Organizacional								
Concordar	3	42,86%	3	42,86%	0	0%	6	85,71%
Mostrar lealdade	1	14,29%	0	0%	0	0%	1	14,29%
Total de IC	4	57,14%	3	42,86%	0	0%	7	100%

Conforme os excertos no Quadro 58 exemplificam, o impacto positivo do comportamento “concordar” surge quando o dirigente o adopta pela positiva, mas também quando o adopta pela negativa, ou seja, quando discorda das regras e procedimentos organizacionais, manifestando o seu desacordo junto de superiores. O impacto negativo deste comportamento também surge quando o dirigente o adopta, pela negativa e pela positiva.

Quadro 58. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional

Categoria de comportamento	Tipo de impacto do comportamento	
	Positivo	Negativo
Concordar	«elevado, naturalmente. Porque eu preciso de ter uma equipa que me, que me corresponda, não é? Que me corresponda ao momento provavelmente complicado que vamos atravessar agora» (e10-1)	«É assim, a... de facto, a... penso que aí falhei no sentido de motivar (...) o mais possível as pessoas para o SIADAP... a... e fazer o meu... a minha pedagogia do SIADAP» (e27-5)
	Pela negativa: «uma relutância extraordinária em aceitar (...) [que] precisem de autorização (...) eu pessoalmente considero que a necessidade de autorização... a necessidade de autorização (...) abusiva da liberdade de expressão (...) essa posição e já defendi aliás, já defendi, já aqui profissionalmente» (e44-5)	Pela positiva: «a atitude que tomei na altura (...) segui o comportamento que foi... indicado ou (...) pronunciado (...) na altura. E eu segui-o, digamos, concordando (...) Sim, sim, defendi, hoje não, hoje não defendia» (e28)
Mostrar lealdade	«não ter (...) pedido a demissão imediatamente (...) face a, a, a... imposições que são feitas pelo poder político (...) Devia ir-me embora. Mas não o faço (...) não tenho que fazer isso (...) os senhores estão cá e vão embora e eu fico cá com certeza» (e53-7)	Ausência de IC

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

A concluir, e considerando as duas dimensões de DI (desempenho de tarefa/desempenho contextual), os dirigentes estudados identificaram muitos mais comportamentos que associam a impacto positivo do que a impacto negativo. Salienta-se ainda que o impacto negativo dos

comportamentos dessas duas dimensões do DI emerge quando os comportamentos são adoptados pela negativa (que traduz, por exemplo, o *não* concordar com normas), mas também quando são adoptados pela positiva (que traduz, continuando com o mesmo exemplo, o concordar com normas). Especificamente no que se refere ao desempenho contextual, estes comportamentos têm impacto negativo principalmente quando são adoptados pela negativa, apesar de verificarmos que comportamentos contextuais adoptados pela positiva também se encontram associados a impacto negativo. Isto significa que, ao contrário do que era esperado, a adopção de comportamentos contextuais pela positiva pode surgir associada a impacto negativo no desempenho/eficácia.

5.3.2.2. A justificação do impacto das categorias do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

Olhamos agora para o impacto dos comportamentos do desempenho de tarefa e desempenho contextual, considerando os diferentes tipos de comportamentos que se integram nessas dimensões. Este resultado responde à QI 2.2, que procura identificar a justificação que os dirigentes de topo da APP associam às diferentes categorias de comportamento que integram o seu DI. Considerando, no geral, as justificações de impacto dos comportamentos que integram o DI do dirigente de topo da APP, sem considerar as suas diferentes dimensões e subdimensões, verifica-se que os dirigentes apontam, principalmente, que os seus comportamentos têm impacto na Organização e nos trabalhadores, conforme indica o Quadro 59.

Quadro 59. Justificações por tipo de impacto dos comportamentos sem considerar dimensões de DI

Alvos de impacto	Tipo de impacto			Total	
	Positivo	Negativo	P/N	Ref.	%
Dirigente	12	1	3	16	6,58%
Organização	127	18	4	149	61,32%
Trabalhadores	43	7	3	53	21,81%
Parceiros	8	3	0	11	4,53%
Utentes	8	0	0	8	3,29%
Outras justificações	3	1	0	4	1,65%
Aspectos anteriores	0	2	0	2	0,82%
Referência em IC	201	32	10	243	100%
Total de IC	171	27	7	205	

Nota: “Ref.” significa referência no IC, ou seja, o dirigente associa a categoria de justificação/alvo de impacto ao IC. O dirigente pode associar mais do que um tipo de justificação ao IC.

Com o objectivo de verificar se a nível das justificações que os dirigentes associam ao tipo de impacto do seu comportamento (positivo, negativo, P/N) esse impacto era dependente da dimensão de DI considerada (desempenho de tarefa/contextual), realizámos o teste Qui Quadrado de Pearson. Conclui-se que as variáveis não estão associadas ($\chi^2_{(2)} = 4.383$, $p=.11$). Ou seja, também aqui o tipo de

impacto do comportamento adoptado não é influenciado pela dimensão de DI na qual ele se integra. De seguida, procuramos identificar padrões entre os diferentes comportamentos do dirigente e as justificações associadas ao impacto desses comportamentos. Como referido anteriormente, o dirigente podia explicar o impacto que atribuía ao comportamento adoptado por si num IC evocando mais do que um tipo de justificação. A apresentação dos resultados seguintes considera se o dirigente adopta o comportamento pela positiva ou pela negativa.

5.3.2.2.1. Justificação do impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa

No geral, os dirigentes indicam que os seus comportamentos de tarefa têm impacto principalmente na Organização (60,75% das ref.s). O segundo tipo de justificação do impacto do comportamento que é mais evocada pelos dirigentes prende-se com os trabalhadores (22,58% das ref.s), apesar de bastante menos referido (Quadro 60).

Quadro 60. Justificações dos impactos dos comportamentos da dimensão desempenho de tarefa

Alvos de impacto	Positivo		Negativo		P/N		Total	
	IC	%	IC	%	IC	%	IC	%
Dirigente	8	4,30%	0	0%	1	0,54%	9	4,84%
Organização	100	53,76%	11	5,91%	2	1,08%	113	60,75%
Trabalhadores	34	18,28%	5	2,69%	3	1,61%	42	22,58%
Parceiros	8	4,30%	3	1,61%	0	0%	11	5,91%
Utentes	7	3,76%	0	0%	0	0%	7	3,76%
Outras justificações	2	1,08%	1	0,54%	0	0%	3	1,61%
Aspectos anteriores	0	0%	1	0,54%	0	0%	1	0,54%
Referência em IC	159	85,48%	21	11,29032	6	3,2258	186	100%
Total de IC	133		18		5		156	

Nota: “Ref.” significa referência no IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação no IC.

Conforme demonstra o Quadro 61, os comportamentos que se integram na subdimensão *Interacção e comunicação* têm, segundo os dirigentes, impacto predominantemente positivo na Organização, beneficiando-a. A nível dos comportamentos desta subdimensão que têm impacto negativo, apesar de serem reduzidos, destaca-se a referência dos dirigentes aos Parceiros da Organização. Aliás, esta é a única subdimensão do DI onde os Parceiros da Organização emergem no discurso dos dirigentes ao justificar o impacto dos seus comportamentos no desempenho/eficácia.

Quadro 61. Justificações dos impactos associados à subdimensão Interação e comunicação

Quadro 2: Estratégias dos impactos associados à bidimensionalidade interação e comunicação																	
Alvos de impacto	Categorias de comportamento												Subtotais			Total	
	Comunicar				Influenciar				Representar								
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%
Dirigente	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	3	4	0	0	4	7,14%
Organização	9	0	0	9	17	0	1	18	8	0	0	8	34	0	1	35	62,5%
Trabalhadores	1	1	0	2	4	0	1	5	1	0	0	1	6	1	1	8	14,29%
Parceiros	3	0	0	3	2	0	0	2	1	2	0	3	6	2	0	8	14,29%
Utentes	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1,79%
Outras justif.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Condições ant.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Referência em IC	14	1	0	15	24	0	2	26	13	2	0	15	51	3	2	56	100%
Total de IC	9	1	0	10	19	0	1	20	12	2	0	14	40	3	1	44	

Nota: “Ref.” significa referência no IC, associação da categoria de justificação/alvo ao IC. O dirigente pode associar mais do que um tipo de justificação ao mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

A análise de conteúdo aos IC nos quais os comportamentos desta subdimensão foram adoptados permite perceber que apesar das três categorias de comportamentos que se incluem aqui terem beneficiado a Organização, os dirigentes salientam que os comportamentos “comunicar” permitiram evitar problemas (2 ref.s), os comportamentos “influenciar” permitiram melhoria da imagem organizacional (3 ref.s), a concretização de objectivos (3 ref.s) e a obtenção de recursos (3 ref.s). A nível dos comportamentos “representar a Organização”, o dirigente salienta os seus benefícios para a imagem da Organização. Relativamente ao seu impacto negativo, salientam que os comportamentos “comunicar” criaram dificuldades nos trabalhadores (1 ref.) e que os Parceiros da Organização agiram de forma negativa no seguimento do comportamento de “representar a Organização”. O Quadro 62 apresenta excertos de verbalizações que traduzem estas análises.

Quadro 62. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Comunicar	«não havendo voluntários teria que haver... gente que se mobilizava... involuntariamente. E isto ia provocar (...) uma grande pressão sobre a equipa e sobre os técnicos. Que também (...) ia criar ou ia engendrar alguma conflitualidade pessoal... e também profissional» (e37)	«não permitiu um tratamento de equidade, que eu acho que a equidade é uma coisa fundamental quando se trata a... das mesmas funções e do mesmo grupo de... profissionais» (e54-4)
Influenciar	<i>Imagem:</i> «A Organização hoje tem maior reconhecimento» (e7) <i>Objectivos:</i> «cria condições de viabilização da actividade da Direcção-Geral» (e32) <i>Recursos:</i> «trazer mais-valias (...) permite disponibilizar tempo (...) e... economias» (e56)	Ausência de IC
Representar a Organização	«um estatuto de alguma credibilidade de... de seriedade no trabalho, desbloqueiam decisões no parlamento mais rápido (...) induz um ritmo de decisão de credibilidade da Instituição!» (e9)	«naqueles dois meses eu acho que houve ali assim um arrefecer de... de... proximidade» (e45)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Debruçando-nos agora sobre os comportamentos de *Liderança e supervisão*, o Quadro 63 indica que os dirigentes consideram que estes comportamentos têm impacto principalmente na Organização e nos trabalhadores.

Quadro 63. Justificações dos impactos associados à subdimensão Liderança e supervisão

Alvos de impacto	Categorias de comportamento												
	Coordenar				Orientar e avaliar				Subtotais			Total	
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%
Dirigente	2	0	0	2	1	0	0	1	3	0	0	3	7,89%
Organização	13	1	0	14	5	1	0	6	18	2	0	20	52,63%
Trabalhadores	9	0	0	9	5	1	0	6	14	1	0	15	39,47%
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Utentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Outras justificações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Condições anteced.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Referência no IC	24	1	0	25	11	2	0	13	35	3	0	38	100%
Total de IC	20	1	0	21	10	2	0	12	30	3	0	33	

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

Os dirigentes enfatizam que os comportamentos “coordenar” e “orientar e avaliar” beneficiaram a Organização. Uma análise mais detalhada da informação categorizada neste alvo do comportamento do dirigente revela que os comportamentos de “coordenar” são associados, especificamente, ao aumento de produção (3 ref.s), à melhoria financeira (3 ref.s) e à concretização de objectivos (3 ref.s). O comportamento “orientar e avaliar” permitiu a resolução de um problema na Organização (2 ref.s). No que se refere ao impacto positivo destes comportamentos nos trabalhadores, a análise da informação revela que os dirigentes salientam que o comportamento “coordenar” potenciou a sua satisfação (4 ref.s) e orientou-os para a acção (3 ref.s), enquanto o comportamento “orientar e avaliar” permitiu que os trabalhadores ficassem mais orientados para a acção ou tarefa a desenvolver (2 ref.s). O impacto negativo destas duas categorias de comportamento também se deu na Organização. O comportamento “coordenar”, adoptado pela positiva, impediu que se resolvesse um problema, e o comportamento “orientar e avaliar” prejudicou a capacidade de produção da Organização (1 ref.). Para além disso, o dirigente associa este tipo de comportamento (adoptado pela positiva) ao aparecimento de conflitos entre os trabalhadores (1 ref.). O Quadro 64 apresenta excertos de verbalizações que traduzem estas análises.

Quadro 64. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Coordenar subordinados	<p>Na Organização:</p> <p><i>Produção</i>: «hoje fazemos com, com 20% menos funcionários do que tínhamos há 5 anos fazemos o triplo de formação (...) as pessoas trabalham, têm uma produtividade muitíssimo maior» (e19)</p> <p><i>Finanças</i>: «diminuiu os custos de, de deslocações no Serviço. O orçamento de funcionamento é, que é por onde sai o dinheiro para, para as deslocações, fica-me para utilizar noutras coisas» (e10)</p> <p><i>Objectivos</i>: «conseguiu-se aquele resultado, obviamente, o objectivo foi atingido, está por aí, está na net, a, vai sair agora da gráfica, conseguiu-se fazer o plano (...) cumprir o objectivo» (e31)</p> <p>Nos trabalhadores</p> <p><i>Satisfação</i>: «satisfação ao nível do próprio desempenho (...) uma sensação e um sentimento de... de agrado, de mais agrado» (e11)</p> <p><i>Ação</i>: «teve um efeito nas pessoas (...) as próprias pessoas (...) têm conseguido cada vez mais (...) organizar-se para serem mais rentáveis» (e47)</p>	<p>Pela positiva: «não consigo dar a volta àquela... àquela situação» (e35-3)</p>
Orientar e avaliar subordinados	<p>Na Organização: «resolveu o problema. É a questão fundamental. Foi resolvido o problema que ali estava» (e49)</p> <p>Nos trabalhadores: «eu consegui transmitir uma ideia de, de que valia a pena, de que valia a pena a... fazermos este esforço suplementar» (e16)</p>	<p>Na Organização: «podia ter feito mais projectos e não fez, a nível da produção» (e10-2)</p> <p>Pela positiva: «veio criar muita instabilidade (...) houve aqui assim uma tomada de posição... quer dizer, houve um bocadinho... uma divisão entre, entre a... a equipa» (e45-3)</p>

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Indo ao encontro do verificado nas subdimensões de desempenho de tarefa anteriores, os dirigentes apontam que os seus comportamentos da subdimensão *Técnica e de gestão* (ver o Quadro 65) têm impacto positivo e negativo na Organização (63,04% das ref.s), mas também, embora com menor expressão, nos trabalhadores (20,65% das ref.s). Os dirigentes salientam que a Organização foi beneficiada com os comportamentos de “decidir/resolver problemas”, principalmente a nível financeiro (6 ref.s), com os comportamentos “monitorar e controlar recursos”, nomeadamente, em termos financeiros (2 ref.s), “planear e organizar”, em termos de melhoria no funcionamento (6 ref.s) e na produção (4 ref.s), “exibir proficiência pessoal”, concretizando objectivos (2 ref. s) e melhorando a imagem (1 ref.), com os comportamentos “fazer provimento de pessoal” deu-se melhoria no funcionamento (2 ref.s) e evitou-se problemas (1 ref.), apesar de não se identificar uma forma principal do benefício que a Organização colheu destes comportamentos, e com os comportamentos

“recolher e interpretar dados”, na forma de melhoria no funcionamento da Organização (3 ref.s). De notar que esta última categoria de comportamento é a única onde os dirigentes recorrem aos seis tipos de justificações de impacto identificados nos IC recolhidos. Os comportamentos de “delegar” foram os únicos onde os dirigentes evocam os trabalhadores para justificar o seu impacto positivo, referindo que esses comportamentos orientaram-nos para a acção (2 ref.s). No que se refere aos comportamentos *Técnicos e de gestão* que os dirigentes consideram que tiveram impacto negativo, também justificam essa avaliação negativa com a Organização. Concretizando, os comportamentos “decidir/resolver problemas” criaram um novo problema (1 ref., comportamento adoptado pela negativa) e prejudicaram a concretização de objectivos (1 ref., comportamento adoptado pela positiva), “planear e organizar” prejudicaram o funcionamento (1 ref.) e “recolher e interpretar dados” deram origem a problemas (1 ref.) ou dificultaram a resolução de situações ou processos (1 ref.). O impacto dos comportamentos “fazer provimento de pessoal” e “delegar” é associado aos trabalhadores, com o primeiro (adoptado pela positiva) a criar dificuldades relacionais entre os trabalhadores (1 ref.) e entre os trabalhadores e o dirigente (1 ref.). O impacto negativo de “delegar”, adoptado pela positiva, é atribuído a uma falha dos trabalhadores (1 ref.), mas o dirigente também salienta que impediu melhorias na Organização (1 ref.). Estas análises são demonstradas com os excertos apresentados no Quadro 66.

Quadro 65. Justificações dos impactos associados à subdimensão Técnica e de gestão

Alvos de impacto	Categorias de comportamento																														Total			
	Decidir/resolver				Delegar				M. recursos				Planejar				Proficiência				Provimento				Rec. dados				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2,17%	
Organização	15	5	0	20	1	1	0	2	3	0	0	3	13	1	1	15	4	0	0	4	5	0	0	5	7	2	0	9	48	9	1	58	63,04%	
Trabalhadores	6	1	0	7	3	0	1	4	1	0	1	2	1	0	0	1	1	0	0	1	1	2	0	3	1	0	0	1	14	3	2	19	20,65%	
Parceiros	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	0	3	3,26%	
Utentes	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	6	0	0	6	6,52%	
Outras justific.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	0	3	3,26%	
Condições ant.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1,09%
Ref. em IC	27	7	1	35	4	2	1	7	4	0	1	5	14	1	1	16	6	0	0	6	6	2	0	8	12	3	0	15	73	15	4	92	100%	
Total de IC	22	5	1	28	3	1	1	5	4	0	1	5	13	1	1	15	6	0	0	6	5	2	0	7	10	3	0	13	63	12	4	79		

Nota: "Ref." significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC. Σ : total na categoria de comportamento.

Quadro 66. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de comportamento Técnica e de gestão

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Decidir/resolver problemas	«poupámos quatro milhões de contos (...) passámos de treze milhões para nove milhões» (e34)	«na altura foi uma grande confusão, portanto, teve um péssimo impacto» (e51-7) Pela positiva: «foi não atingir o objectivo e foi uma certa frustração que ficou de morrer na praia (...) tanto trabalho e depois não fomos capazes» (e31-2)
Delegar	«As pessoas estão muito motivadas» (e33)	Pela positiva: Na Organização: <i>Impedir melhorias</i> : «era preciso quebrar (...) fazer uma fractura relativamente à mentalidade e ao pensamento (...) burocratizaram mais a situação (...) ainda hoje (...) consideram que o programa está lento, funciona mal» (e22-5) Nos trabalhadores/ <i>Justificação</i> : «correram mal, porque as pessoas (...) não aprenderam» (e22-5)
Monitorar e controlar recursos	«poupou receitas. Uma coisa a... verdadeiramente... espantosa o que se poupou na verba das ajudas... de custo... que as pessoas em regra tiravam um segundo ordenado ou quarto (...) por mês» (e41)	Ausência de IC
Planear e organizar	<i>Funcionamento</i> : «hoje quero saber quantas cadeiras tenho, vou ali e (...) qual é o gasto por, por dia (...) faço uma gestão completa (...) O orçamento eu sei (...) como todas as taxas que ali estão (...) são registadas no sistema... as taxas pelos Serviços que nós prestamos e todas as coimas (...) pagas» (e22-4) <i>Produção</i> : «elevar fortemente os níveis de... realização» (46-1)	«nenhuma Organização pode funcionar bem se não tiver a... um plano base estratégico» (e48-3)
Exibir proficiência profissional	<i>Objectivos</i> : «É fácil de verificar (...) aquilo que é proposto foi conseguido» (e52) <i>Imagem</i> : «renovamos a imagem (...) somos uma referência» (e51)	Ausência de IC
Fazer provimento de pessoal	<i>Funcionamento</i> : «em termos da, da... do funcionamento... nós ficámos a ganhar (...) eram mais eficientes» (e55) <i>Evitar problemas</i> : «assegurar a continuidade... e a normalidade (...) um sinal de continuidade (...) estabilidade... num Serviço que não pode ter instabilidade» (e28)	Pela positiva: <i>Entre trabalhadores</i> : «uma situação dessas a... acabar por concorrer para um ambiente bastante chato (...) dentro daquela unidade (...) os outros faziam, como se costuma dizer, das tripas coração» (e46-3) <i>Com o dirigente</i> : «Foi negativo na... adesão da substituta» (e37-3)
Recolher/interpretar dados	<i>Funcionamento</i> : «um óptimo instrumento de trabalho e um instrumento de trabalho para a equipa» (e37-2)	<i>Problema</i> : «foi criando dificuldades. Foi necessário abandonar» (e07-6) <i>Resolução</i> : «Foi negativa para a avaliação dos processos» (e26-3)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

5.3.2.2.2. Justificação do impacto dos comportamentos de desempenho contextual

À semelhança do que vimos na análise das justificações subjacentes ao impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa, os dirigentes de topo da APP consideram que os seus comportamentos de desempenho contextual têm impacto principalmente na Organização, seguido dos trabalhadores, tanto nos comportamentos com impacto positivo como negativo (Quadro 67).

Quadro 67. Justificações dos impactos dos comportamentos da dimensão desempenho contextual

Alvos de impacto	Tipo de impacto			Total	
	Positivo	Negativo	P/N	Ref.	%
Dirigente	4	1	2	7	12,28%
Organização	27	6	2	35	61,40%
Trabalhadores	9	3	0	12	21,05%
Parceiros	0	0	0	0	0%
Utentes	1	0	0	1	1,75%
Outras justificações	1	0	0	1	1,75%
Condições antecedentes	0	1	0	1	1,75%
Referência em IC	42	11	4	57	100%
Total de IC	38	9	2	49	

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC.

O impacto dos comportamentos da subdimensão de *Suporte pessoal* surge predominantemente associado à Organização, conforme se apresenta no Quadro 68. Mais uma vez, após a Organização, o dirigente refere-se aos trabalhadores para justificar o impacto dos seus comportamentos.

Quadro 68. Justificações dos impactos associados à subdimensão Suporte pessoal

Alvos de impacto	Categorias de comportamento																				Total	
	Ajudar				Cooperar				Cortesia				Proteger				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	6,67%	
Organização	1	0	0	1	2	0	0	2	3	2	0	5	1	0	0	1	7	2	0	9	60%	
Trabalhadores	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	4	0	0	0	0	3	1	0	4	26,67%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	6,67%	
Outras justif.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Condições ant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Ref. em IC	1	0	0	1	3	0	0	3	7	3	0	10	1	0	0	1	12	3	0	15	100%	
Total de IC	1	0	0	1	3	0	0	3	4	2	0	6	1	0	0	1	9	2	0	11		

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

A análise mais detalhada da informação revela que em todas as categorias de comportamentos de *Suporte pessoal* os dirigentes salientaram o seu impacto positivo na Organização. O comportamento “ajudar” evitou um problema (1 ref.), assim como o comportamento “proteger” (1 ref.). O impacto dos comportamentos de “cooperar” deu-se, segundo o dirigente, na imagem (1 ref.) e no funcionamento (1 ref.) da Organização, mas também a nível dos utentes da Organização, beneficiando-os (1 ref.).

Quadro 69. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Ajudar	«Evitou erros e evitou constrangimentos (...) Mau funcionamento entre (...)» (e54)	Ausência de IC
Cooperar	Organização <i>Imagem:</i> «ganha credibilidade! Também ganha credibilidade mesmo sendo... onde é um domínio onde rapidamente dá uma resposta... a... disponibilidade» (e9) <i>Funcionamento:</i> «menos dispêndio de energia, mais ligação (...) mais trabalho de colaboração com outros elementos (...) da Casa mãe» (e45) Utentes: «quem nos contacta (...) sabem que têm aqui uma entidade que lhes responde... os orienta e responde imediatamente» (e51-8)	Ausência de IC
Mostrar cortesia	Na Organização <i>Evita dificuldades:</i> «a minha presunção de que aquela pessoa de facto não estava a ajudar se confirmou» (e25) <i>Imagem:</i> «tudo isto... dá à Direcção-geral uma postura, ou coloca-a numa posição forte» (e11) Nos trabalhadores: «a equipa percebeu que “temos aqui alguém que, que nos respeita (...) que nos respeita, e portanto, que nos, nos trata com dignidade e que (...) não os subestima, portanto, nos trata com consideração» (e25) Orientados para a acção: «isso acabou por ser um acréscimo adicional de motivação» (e25)	Na Organização: «se fossem resolvidos, algo cedo, não, não tinham consequências mais negativas» (e48-2) Nos trabalhadores: «as pessoas ressentem-se (...) e sublinham muito o distanciamento (...) dão a... valor a isso, não é interessante para as pessoas sentirem o distanciamento» (e48-2) Pela positiva: «dificuldade em saber como é que a hão-de tratar, quer dizer, alguém que já foi dirigente agora vou-lhe dar ordem para fazer isto ou fazer aquilo, mas isto não parece bem (...) [é] confuso para a Organização» (e25-2)
Proteger	«acaba por ter um efeito (...) mais positivo do que (...) teria se eu recusasse o pagamento (...) acaba mais por beneficiar (...) a Organização (...) os efeitos negativos acabariam por ser maiores» (e44-3)	Ausência de IC

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Por fim, o comportamento “mostrar cortesia” permitiu evitar dificuldades na Organização (1 ref.) e beneficiou a sua imagem (1 ref.), mas também fez com que os trabalhadores percebessem que o dirigente os apoia (2 ref.s) e que se tornassem mais orientados para a acção (1 ref.). A análise dos IC nos quais o comportamento “mostrar cortesia” teve impacto positivo permite perceber que os dirigentes associam o seu impacto à Organização e aos trabalhadores de forma paralela (designadamente no mesmo IC), o que traduz um padrão de associação de impacto. Relativamente ao impacto negativo destes comportamentos, só nos podemos referir ao comportamento “mostrar

cortesia”, que os dirigentes indicam ter prejudicado a Organização, criando uma situação problemática, quer esse comportamento tenha sido adoptado pela negativa (1 ref.), quer tenha sido adoptado pela positiva (1 ref.). No IC no qual o comportamento foi adoptado pela negativa o dirigente salienta ainda o seu impacto negativo na satisfação dos trabalhadores (1 ref.), um padrão de associação que já tinha sido identificado neste tipo de comportamento com impacto positivo. Os excertos de verbalizações presentes no Quadro 69 exemplificam estas análises.

Relativamente ao impacto dos comportamentos de *Suporte organizacional* (ver o Quadro 70), os dirigentes justificam-no referindo-se, principalmente, à Organização e aos trabalhadores. Considerando o tipo de impacto destes comportamentos, a análise mais detalhada da informação revela que os dirigentes consideram que estes comportamentos têm impacto positivo principalmente nos trabalhadores (2 ref.s), orientando-os para a acção e fazendo com que percebam o apoio do dirigente. O seu impacto negativo surge associado à Organização (2 ref.s) e ao dirigente (1 ref.) e num destes IC o dirigente justifica o impacto do comportamento com condições anteriores ao IC.

Quadro 70. Justificações dos impactos associados à subdimensão Suporte organizacional

Quadro 1 - Estatísticas dos impactos associados à submissão do suporte organizacional.														
Alvos de impacto	Categorias de comportamento												Total	
	Concordar				Lealdade				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	12,5%	
Organização	1	2	0	3	0	0	0	0	1	2	0	3	37,5%	
Trabalhadores	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	2	25%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Outras justificações	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	12,5%	
Condições antecedentes	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	12,5%	
Referência em IC	3	4	0	7	1	0	0	1	4	4	0	8	100%	
Total de IC	3	3	0	6	1	0	0	1	4	3	0	7		

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

Os dirigentes associam o comportamento “concordar” a impacto positivo nos trabalhadores, que ficaram orientados para a acção, e também o associam a impacto circunscrito (1 ref.). Num IC em que este comportamento foi adoptado pela negativa ele potenciou a reflexão na Organização (1 ref.). No que se refere ao impacto negativo destes comportamentos, os dirigentes apontam que quando adoptado pela negativa o comportamento criou um problema na Organização, evocando paralelamente factos anteriores ao comportamento para explicar o seu impacto, especificamente, um défice de competências (1 ref.) e disponibilidade (1 ref.) da parte do dirigente. Quando adoptado pela positiva este comportamento prejudicou a Organização (1 ref.) e o dirigente recebeu feedback negativo. O comportamento “mostrar lealdade” teve impacto positivo, uma vez que permitiu que os

trabalhadores percebessem o apoio do dirigente face a dificuldades (1 ref.). Os excertos de verbalizações presentes no Quadro 71 exemplificam estas análises.

Quadro 71. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Concordar	<p>Nos trabalhadores: «ter uma equipa que me, que me corresponda, não é? Que me corresponda ao momento provavelmente complicado que vamos atravessar agora» (e10-1)</p> <p>Circunscrito: «temos tido resultados positivos e tenho de ser franco consigo, a... estão muito aquém, muito aquém do que seria desejável e (...) expectável» (e16-2)</p> <p>Pela negativa: «tudo o que é reflexão... e tudo o que é, e tudo o que leva a que as pessoas pensem (...) é positivo e (...) quanto mais uma pessoa, quer dizer, quanto mais um pensa mais os outros pensam e quanto mais todos pensam, mais a Organização beneficia» (e44-5)</p>	<p>Organização: «atraso na fixação de objectivos, foi na... que isso foi depois alguma base para algumas reclamações» (e27-5)</p> <p>Factos anteriores: <i>Competências</i>: «para mim era extremamente complexo (...) não tinha a capacitação necessária para fazer esta pedagogia no sentido de dar os esclarecimentos necessários» (27-5) <i>Disponibilidade</i>: «estávamos com tudo em cima e depois o SIADAP. (...) finais de Fevereiro, Março, é final dos projectos... dos projectos, finais de Dezembro e, bem, isto calha sempre numa altura má, calha sempre», e27-5)</p> <p>Pela positiva: Organização: «Alguma tensão que eu gostaria de evitar» (e13-5) <i>Feedback negativo</i>: «eu e os colegas (...) fomos acusados de favoritismos» (e28-6)</p>
Mostrar lealdade	«as pessoas confiam em mim (...) é uma âncora que ainda têm» (e53-7)	Ausência de IC

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Conforme se apresenta no Quadro 72, os dirigentes indicam que o impacto dos comportamentos da subdimensão *Iniciativa conscienciosa* dá-se, predominantemente, a nível da Organização.

Quadro 72. Critérios dos impactos associados à subdimensão Iniciativa conscienciosa

Quadro 12: Entões dos impactos associados à subimensão iniciativa conscienciosa														
Alvos de impacto	Categorias de comportamento													Total
	Iniciativa				Persistir				Subtotais			Ref.	%	
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN			
Dirigente	1	0	2	3	2	0	0	2	3	0	0	3	10%	
Organização	9	1	2	12	10	1	0	11	19	2	0	21	70%	
Trabalhadores	0	1	0	1	4	1	0	5	4	2	0	6	20%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Outras justificações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Condições anteced.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Referência em IC	10	2	4	16	16	2	0	18	26	4	0	30	100%	
Total de IC	10	2	2	14	15	2	0	17	25	4	0	31		

Nota: "Ref." significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de justificação num mesmo IC. Σ: total no âmbito da categoria de comportamento.

A análise mais detalhada da informação revela que estes comportamentos promoveram a resolução de problemas e processos (7 ref.s) e a imagem organizacional (5 ref.s). O seu impacto

negativo também se deu na Organização. Quando adoptados pela negativa criaram dificuldades (1 ref.) e prejudicaram o seu funcionamento (1 ref.). Provocaram ainda dificuldades para os trabalhadores (1 ref.) e instabilidade (1 ref.), sendo que neste último caso o comportamento foi adoptado pela positiva.

Quadro 73. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa

Categoria de comportamento	Justificação do tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Mostrar iniciativa	<p>Organização:</p> <p><i>Resolução tarefas:</i> «quando eu acabar o meu parecer e ele for submetido a Despacho eu já sei que é um assunto que eu conheço, que ele debateu comigo, com a equipa e, portanto, que não chega aqui, enfim, uma coisa» (e16)</p> <p><i>Objectivos:</i> «alcançamos o objectivo. É a primeira coisa, era o que eu queria» (e31)</p>	<p>Organização/<i>dificuldades:</i> «Tem um impacto negativo na Instituição (...) Foi uma lei orgânica que até, à partida sabe que ela deveria ter esta, esta estrutura e só tem parte dela» (e56-5)</p> <p>Trabalhadores/<i>dificuldades:</i> «as pessoas tinham a... conseguiam (...) se eu, no caso de haver disponíveis saber qual era a sua posição relativa (...) eu não tenho o direito de... podia ter evitado, percebe? (...) Eles sabiam logo, agora não, vão ter que esperar por uma avaliação e isso instabiliza pessoas» (e56-2)</p>
Persistir	<p>Organização</p> <p><i>Imagem:</i> «são a... precedentes, são cartões-de-visita que nós ganhamos (...) permite-nos ganhar um currículo como organização, a... que faz com que a, também se multipliquem depois os convites (...) ganhamos(...) algum respeito» (e42)</p> <p><i>Resolução tarefas:</i> «ter uma percepção muito clara de posições (...) sei como é que hei-de pautar a minha própria posição (...) apoiar essas posições ou (...) reorientar (...) Caso contrário era no momento que eu me iria aperceber o que (...) andava a ocorrer» (e11)</p> <p><i>Funcionamento:</i> «consigo... que se trabalhe mais depressa» (e27)</p> <p>Trabalhadores</p> <p><i>Orientar para acção:</i> «as pessoas (...) sentem-se mais responsabilizadas e... sentem uma urgência (...) da situação» (e27)</p> <p><i>Apoio do dirigente:</i> «os meus funcionais vêem que o... o Director se esforça bastante para que haja meios (...) vêem que o Director não se esquece das preocupações deles» (e33)</p>	<p>Organização: «o anterior sistema documental estava caduco, estava, só falhas e, portanto, a... havia atraso na gestão dos documentos a... durante este período até foi colocado um, um offshore público» (e33)</p> <p>Pela positiva:</p> <p>Trabalhadores: «nesse período gerou-se, internamente a... uma grande instabilidade, visto que as pessoas não queriam, taxativamente a... declararam uma oposição frontal à medida logo, ad início» (e55)</p>

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Os comportamentos de “mostrar iniciativa” beneficiaram a Organização, permitindo uma melhor resolução das tarefas e processos em desenvolvimento (4 ref.s) e concretizar objectivos (3 ref.s). O

comportamento “persistir” também teve impacto positivo na Organização, permitindo, tal como o comportamento anterior, uma melhor resolução das situações (3 ref.s), mas também beneficiando a a imagem da Organização (4 ref.s) e o seu funcionamento (3 ref.s). Para além disso, os comportamentos “persistir orientaram os trabalhadores para a acção (2 ref.s) e permitiram que percebessem o apoio do dirigente (1 ref.). A nível de impacto negativo do comportamento de “mostrar iniciativa”, os dirigentes indicam que esses comportamentos deram origem a dificuldades, seja na na Organização, seja nos trabalhadores. Os dirigentes explicam o impacto do comportamento “persistir” adoptado pela negativa com o facto do funcionamento da Organização não ter melhorado, enquanto o comportamento adoptado pela positiva deu origem a dificuldades no relacionamento entre os trabalhadores e o dirigente. No Quadro 73 encontramos excertos de verbalizações que exemplificam estas análises.

Assim, considerando as diferentes subdimensões do desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP, e baseando-nos no discurso dos dirigentes estudados, concluiu-se que os comportamentos da subdimensão *Interacção e comunicação* manifestam-se essencialmente a nível da Organização, assim como os comportamentos da subdimensão *Liderança e supervisão*, que são comportamentos dirigidos directamente aos subordinados do dirigente. E, efectivamente, os dirigentes referem o impacto destes comportamentos nos trabalhadores. Apenas no comportamento “delegar”, na subdimensão *Técnica e de gestão*, se observa que o dirigente recorre a outro tipo de justificação do impacto do seu comportamento, referindo que este se deu nos trabalhadores. Mas, no geral, é à Organização que o dirigente de topo da APP se refere para justificar o impacto que atribui aos seus comportamentos de desempenho de tarefa. Os dirigentes também explicam ou justificam o impacto dos comportamentos de desempenho contextual (em menor número quando comparados com o desempenho de tarefa) com recurso à Organização. O impacto dos comportamentos de *Suporte pessoal* e de *Iniciativa conscienciosa* são associados aos trabalhadores, assim como os de *Suporte organizacional*, sendo que nestes últimos os dirigentes também se referem a si mesmos para demonstrar o impacto do comportamento. Importa ainda realçar o recurso simultâneo a justificações que se prendem com os trabalhadores e com a Organização nos comportamentos de *Suporte pessoal* e que os dirigentes procuram justificar o impacto negativo dos comportamentos “concordar” (*Suporte organizacional*) com aspectos anteriores ao comportamento, em vez de justificarem o tipo de impacto desse comportamento com aspectos relativos às suas consequências (e.g., mudanças). Ainda a nível dos comportamentos da subdimensão *Suporte pessoal*, verifica-se que os utentes também emergem enquanto um alvo do comportamento a que os dirigentes recorrem para explicar o impacto do seu comportamento.

5.3.3. Motivos que os dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa associam à adopção de comportamentos que integram o seu Desempenho Individual

Esta secção permite responder à nossa terceira QI, uma vez que se identifica aquilo que os dirigentes consideram que os levou a agir num determinado sentido.

5.3.3.1. Motivos subjacentes à adopção de comportamentos de desempenho de tarefa

Conforme se verifica no Quadro 74, os dirigentes associam a adopção dos comportamentos que integram o seu desempenho de tarefa, principalmente, à Organização, a ele próprio e aos trabalhadores. Os dirigentes referem-se à Organização predominantemente quando o seu comportamento teve impacto positivo, observando-se que quando o comportamento teve impacto negativo, referem-se antes às suas próprias características e aos trabalhadores enquanto motivos para o seu comportamento.

Quadro 74. Motivos que o dirigente associa à dimensão de desempenho de tarefa

Motivos	Tipo de impacto			Total	
	Positivo	Negativo	P/N	Ref.	%
Dirigente	55	9	2	66	33,50%
Organização	67	1	2	70	35,53%
Trabalhadores	24	7	1	32	16,24%
Superiores	3	0	0	3	1,52%
Parceiros	7	2	0	9	4,57%
Utentes	6	0	0	6	3,05%
Contexto	2	1	0	3	1,52%
Actividade	6	1	1	8	4,06%
Referência em IC	170	21	6	197	100%
Total de IC	133	18	5	156	

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC.

O padrão identificado a nível do desempenho de tarefa em geral reproduz-se na subdimensão *Interação e de comunicação*, cujos comportamentos foram adoptados, segundo os dirigentes, principalmente por motivos que se prendem com a Organização e com o próprio Dirigente, conforme se apresenta no Quadro 75.

Quadro 75. Motivos que o dirigente associa à subdimensão *Interacção e comunicação*

Motivos	Categorias de comportamento																Total
	Comunicar				Influenciar				Representar				Subtotais			Ref.	%
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN		
Dirigente	5	0	0	5	7	0	1	8	4	1	0	5	16	1	1	18	32,73%
Organização	4	0	0	4	8	0	0	8	7	0	0	7	19	0	0	19	34,55%
Trabalhadores	1	0	0	1	4	0	0	4	0	1	0	1	5	1	0	6	10,91%
Superiores	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	2	0	1	3	5,45%
Parceiros	1	1	0	2	2	0	0	2	1	1	0	2	4	2	0	6	10,91%
Utentes	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1,82%
Contexto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Actividade	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	2	3,64%
Referência em IC	11	1	0	12	23	0	2	25	15	3	0	18	49	4	2	55	100%
Total de IC	9	1	0	10	19	0	1	20	12	2	0	14	40	3	12	43	

Nota: “Ref.” significa referência no IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC.
Σ: total na categoria de comportamento.

A análise mais detalhada da informação revela que os dirigentes indicam que a adopção dos comportamentos “comunicar” e “representar” foi motivada pela procura de fazer cumprir a missão da Organização (2 ref.s e 3 ref.s, respectivamente). O comportamento “representar” foi também motivado pelo querer resolver problemas na Organização (3 ref.s) e os comportamentos “comunicar” e “influenciar” são explicados com a procura de proteger o nível de desempenho da Organização (ambas com 2 ref.s). O comportamento “influenciar” é ainda associado à procura de proteger a imagem da Organização (1 ref.). Os dirigentes também explicam a adopção destes três tipos de comportamentos com aspectos intrínsecos a si, referindo que os seus modelos de gestão motivaram a adopção de comportamentos de “comunicar” e “influenciar” (ambos com 3 ref.s), associando ainda o comportamento “influenciar” aos seus interesses pessoais, isto é, ao prazer de fazer algo (2 ref.s). O dirigente refere-se ainda aos trabalhadores, especificamente ao agir em benefício destes, nomeadamente, melhorando as suas relações (2 ref.s). Apesar de não enfatizarem um aspecto em particular nos comportamentos “representar”, os dirigentes também referem os seus interesses e modelos de gestão (ambos com 1 ref.) enquanto razões para adoptar esse tipo de comportamento. No que refere aos comportamentos de *Interacção e comunicação* que tiveram impacto negativo, explicam a adopção do comportamento “comunicar” referindo-se aos Parceiros da Organização, especificamente o procurar informá-los (1 ref.), enquanto no comportamento “representar” (que foi adoptado pela positiva, mas teve impacto negativo), não se identifica um padrão claro, na medida em que o dirigente dá igual ênfase a aspectos que se prendem consigo mesmo, com os trabalhadores e com os Parceiros. Especificamente, o dirigente evoca os seus próprios modelos de gestão (1 ref.), proteger os trabalhadores (1 ref.) e informar os Parceiros da Organização (1 ref.), sendo de destacar o facto dos Parceiros da Organização receberem um destaque semelhante aos trabalhadores e às características dos dirigentes enquanto motivos para este comportamento. No Quadro 76 apresentamos excertos das verbalizações dos dirigentes que exemplificam estas análises.

Quadro 76. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Interação e comunicação

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Comunicar	<p>Dirigente «eu acho que é preciso falar com as pessoas que lá estão (...) Eu, eu não posso falar daqui pelo telefone ou mandar mails» (e49)</p> <p>Organização <i>Missão:</i> «é para isso que aqui estamos... A prestação de melhores cuidados... e mais cuidados» (e09) <i>Desempenho:</i> «sendo as acções (...) em contextos de técnicos de auditoria (...) promover uma interactividade... indispensável» (e15)</p>	«era para que... os [parceiros] percebessem que... os... os trabalhadores não tinham que estar (...) oito horas, para além da hora de almoço. (...) Portanto, a comunicação, a minha intenção» (e54-4)
Influenciar	<p>Organização <i>Desempenho:</i> «garantir o nível de actividade (...) viabilizar um determinado Programa de Actividade (...) Porque é da afirmação (...) que advém, como é natural, a razão de ser da [Organização]» (e32) <i>Imagem:</i> «que a solução fosse mais forte (...) situação de grande visibilidade externa... que a decisão era uma decisão completamente da [Organização], de todos os elementos. E uma decisão que em princípio teria alguma fractura (...) fragilidade que pudesse ser explorada» (e13)</p> <p>Dirigente <i>Modelos de gestão:</i> «os dirigentes devem ser (...) mais activos (...) que reactivos (...) E sobretudo não ter problemas (...) de pôr questões» (e53) <i>Interesses:</i> «O prazer de fazer as coisas. (...) Eu consigo fazer bem o que faço com gosto» (e07)</p> <p>Trabalhadores «do ponto de vista do ambiente interno (...) apaziguar... uma tensão (...) tensão enorme» (e15)</p>	Ausência de IC
Representar a Organização	<p>Organização <i>Resolver:</i> «controlar o problema sempre... portanto, nunca deixar de... de controlar o problema» (e22) <i>Missão:</i> «a missão da [Organização] tem lá... umas coisinhas que diz que o nosso papel é promover (...) A melhoria das (...)» (e47)</p>	<p>Pela positiva: Dirigente: «tinham, vinham... pediram... este meu hábito de receber toda a gente» (e13-3)</p> <p>Trabalhadores: «suportar (...) os meus trabalhadores (...) Os meus colaboradores» (e45-7)</p> <p>Parceiros: «eles eram... uma entidade interessada e que se intitulavam como representativas (...) de pessoas e a... interessadas (...) E eventualmente com menos acesso a informação... e que vinham perguntar (...) procurar diminuir a assimetria e (...) diferenciação de informação» (e13-3)</p>

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Relativamente à subdimensão *Liderança e supervisão* (ver o Quadro 77), os dirigentes explicam a adopção destes comportamentos principalmente com aspectos que se prendem com o próprio dirigente, os trabalhadores e a Organização. Nos IC nos quais o comportamento teve impacto negativo, os dirigentes referem-se aos trabalhadores, enquanto nos comportamentos com impacto positivo, referem-se mais às suas características.

Quadro 77. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Liderança e supervisão

Motivos	Categorias de comportamento												Total	
	Coordenar				Orientar e avaliar				Subtotais			Ref.		%
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN			
Dirigente	9	0	0	9	6	1	0	7	15	1	0	16	38,09%	
Organização	8	0	0	8	4	0	0	4	12	0	0	12	28,57%	
Trabalhadores	6	1	0	7	4	2	0	6	10	3	0	13	30,95%	
Superiores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Contexto	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2,38%	
Actividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Referência em IC	24	1	0	25	14	3	0	17	38	4	0	42	100%	
Total de IC	20	1	0	21	10	2	0	12	30	3	0	33		

Nota: “Ref.” significa referência no IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC.
Σ: total na categoria de comportamento.

Analisando com maior detalhe as diferentes categorias de comportamento que se integram nesta subdimensão do desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP, verifica-se que os dirigentes justificam a adopção dos comportamentos “coordenar” e “orientar e avaliar”, que tiveram impacto positivo, com os seus próprios modelos de gestão (4 ref.s e 2 ref.s, respectivamente) e com o facto de considerarem que o comportamento traduzia uma atribuição do seu posto (3 ref.s e 2 ref.s, respectivamente). Os dirigentes também evocam a Organização enquanto energia para a adopção destes comportamentos, associando “coordenar” à procura de resolver os problemas (3 ref.s), gerir os recursos e produzir melhorias na Organização (ambas com 2 ref.s), e “orientar e avaliar” à protecção do desempenho organizacional (2 ref.s). A adopção destes comportamentos, dirigidos aos trabalhadores, é ainda associada aos trabalhadores, com os dirigentes a indicarem que quando adoptaram o comportamento “coordenar” procuravam mobilizá-los para a acção (3 ref.s) e que também foram motivados pelas competências técnicas dos trabalhadores (2 ref.s), enquanto o comportamento “orientar e avaliar” é explicado com o desempenho que observaram nos trabalhadores (3 ref.s). A adopção dos comportamentos deste tipo que foram adoptados pela positiva, mas tiveram impacto negativo, é associada a aspectos que se prendem com os trabalhadores. Concretamente, os dirigentes associam o comportamento “coordenar” à procura de promover satisfação dos trabalhadores (1 ref.), melhorar os seus resultados (1 ref.) e relações; e “orientar e avaliar” foi motivado por envolver o dever do trabalhador (1 ref.), visar a sua protecção (1 ref.) e protegê-los (1 ref.). O comportamento “orientar e avaliar” com impacto negativo e adoptado

pela negativa foi motivado por dificuldades do dirigente a nível da comunicação (1 ref.). O Quadro 78 apresenta excertos das verbalizações que exemplificam estas análises.

Quadro 78. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Liderança e supervisão

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto positivo
Coordenar subordinados	<p>Dirigente</p> <p><i>Modelos:</i> «não se consegue trabalhar se não houver articulação entre todos» (e49)</p> <p><i>Atribuição:</i> «Era a função da Direcção-geral (...) não podia ser qualquer pessoa a assumir, tinha... e tinha mesmo que ser a, hierarquicamente tinha que ser um» (e27)</p> <p>Organização</p> <p><i>Resolver problemas:</i> «começou a haver uma guerra (...) entre uma ou duas pessoas (...) se me pergunta assim “porque é que fez?” a... foi assim, começo que eu acabo com isso» (e56)</p> <p>Gerir recursos: «É poupar dinheiro» (e10)</p> <p>Melhorias: «era que... depois da minha acção (...) viesse (...) a... obter resultados positivos e, portanto, tinha que se fazer mudanças e eram situações que não se poderiam controlar, a... a... a existir» (e35)</p> <p>Trabalhadores</p> <p><i>Mobilizá-los para a acção:</i> «as pessoas (...) se participarem (...) na definição do seu trabalho... a... portanto, mais motivadas. Estão mais motivadas, não é? E ao mesmo tempo, ao mesmo tempo... a... sentem-se mais responsabilizadas!» (e47)</p> <p><i>Competências:</i> «a estrutura local corria o risco de não ser bastante para o efeito (...)» (e25)</p>	<p>Pela positiva</p> <p><i>Satisfação:</i> «se ele encontrava um em que se sentisse bem» (e35-3)</p> <p>Melhorar resultados: «e em que conseguisse melhores resultados» (e35-3)</p> <p><i>Relações entre os trabalhadores:</i> «alguma paz, digamos... em termos de ambiente de trabalho. Porque a pessoa é conflituosa, cria conflito e isso piora o ambiente de trabalho» (e35-3)</p>
	<p>Dirigente</p> <p><i>Modelos de gestão:</i> «Não podemos ter uma gestão correcta... e nem podemos, a... esperar ter resultados... sem perguntar determinados procedimentos se estão bem ou não estão» (e49)</p> <p><i>Atribuições:</i> «faz parte das minhas funções» (e33)</p> <p>Organização: «não podia ser de outra maneira (...) o empreendimento falhava, falhava, falhava» (e16)</p> <p>Trabalhadores: «O problema é que aquilo que fizeram é nada, é zero» (e27)</p>	<p>Dirigente: «eu acho que é isso, quer dizer, a dificuldade de, de comunicação, no fundo» (e10-2)</p> <p>Pela positiva</p> <p>Trabalhadores</p> <p><i>Dever:</i> «É um funcionário, tem que fazer, a função dele é fazer projectos (...) Tem um projecto que tem que ser feito» (e10)</p> <p><i>Proteger:</i> «o bem-estar de todos» (e45-3)</p>

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Relativamente às categorias de comportamento da subdimensão *Técnica e de gestão* (ver o Quadro 79), os dirigentes explicam a sua adopção principalmente com aspectos que se prendem com a Organização e com o próprio dirigente.

Quadro 79. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Técnica e de gestão

Motivos	Categorias de comportamento																																
	Decidir/resolver				Delegar				Mon. Rec.				Planear				Proficiência				Provimento				Rec dados				Subtotais			Total	
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%
Dirigente	4	4	1	9	0	1	0	1	3	0	1	4	7	0	0	7	3	0	0	3	2	0	0	2	5	2	0	7	24	7	2	31	32,29%
Organização	16	1	1	18	3	0	0	3	2	0	0	2	7	0	1	8	3	0	0	3	1	0	0	1	4	0	0	4	36	1	2	37	38,54%
Trabalhadores	3	0	0	3	2	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	5	0	0	0	0	9	3	0	12	12,5%
Superiores	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1,04%	
Parceiros	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3,13%	
Utentes	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	5	0	0	5	5,21%
Contexto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2,08%	
Actividade	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	4	1	1	5	5,21%
Referência em IC	30	5	2	37	5	2	1	8	5	0	1	6	19	1	1	21	7	0	0	7	7	2	0	9	10	3	0	13	83	13	6	96	100%
Total de IC	22	5	1	28	3	1	1	5	4	0	1	5	13	1	1	15	6	0	0	6	5	2	0	7	10	3	0	13	63	12	4	75	

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

A Organização emerge enquanto o principal motivo ou um dos principais motivos que os dirigentes associam à sua adopção das diferentes categorias com impacto positivo que se inserem nesta subdimensão, com excepção dos comportamentos “fazer provimento de pessoal”, onde os trabalhadores emergem enquanto o principal motivo referido. Relativamente à Organização, a procura de introduzir melhorias na Organização emerge enquanto o motivo dos dirigentes, nomeadamente, para os comportamentos “decidir/resolver problemas” (6 ref.s), “delegar” (2 ref.s), “planear e organizar” (2 ref.s) e “exibir proficiência” (2 ref.s). Os dirigentes referem também que os comportamentos “planear e organizar” e “recolher e interpretar dados” são motivados pela procura de cumprir a missão da Organização (3 ref.s e 2 ref.s, respectivamente). A adopção do comportamento “monitorar e controlar recursos” é motivada pela protecção do desempenho e a gestão dos recursos da Organização (ambos com 1 ref.). Ao contrário destes comportamentos, a adopção de “provimento de pessoal” é justificada pelo dirigente com aspectos que se prendem com os trabalhadores, especificamente, o seu nível de desempenho (2 ref.s) e as suas competências técnicas (1 ref.). Mas os trabalhadores também são evocados enquanto motivo para adoptar comportamentos de “delegar”, com os dirigentes a procurarem mobilizá-los para a acção (2 ref.s). No que se refere ao dirigente enquanto motivo para os comportamentos *Técnicos e de gestão*, destacam-se os seus modelos de gestão a explicarem a adopção de comportamentos “monitorar e controlar recursos” (2 ref.s), “exibir proficiência” (1 ref.) e “recolher e interpretar dados” (2 ref.s). Os conhecimentos do dirigente motivam-no a adoptar comportamentos de “planear e organizar” (3 ref.s).

Apesar dos dirigentes identificarem a Organização enquanto uma importante fonte de motivação para os comportamentos *Técnicos e de gestão* que tiveram impacto positivo no desempenho/eficácia, o mesmo já não acontece com os comportamentos desta subdimensão que tiveram impacto negativo. Os dirigentes associam os comportamentos “decidir/resolver problemas” à sua impulsividade, por exemplo (1 ref.), o comportamento “delegar” à sua falta de disponibilidade (1 ref.) e o comportamento “recolher e interpretar dados” aos seus modelos de gestão (1 ref.). As competências que o dirigente pensava que os trabalhadores possuíam são identificadas enquanto motivos para o comportamento “delegar” (1 ref.) e para o comportamento “provimento de pessoal” (1 ref.), sendo que neste último comportamento o dirigente também se refere à procura de proteger os trabalhadores (1 ref.). Por fim, o contexto organizacional externo é o motivo que o dirigente evoca para explicar o comportamento “planear e organizar” que teve impacto negativo. O dirigente refere-se à Organização enquanto motivo apenas no comportamento “decidir/resolver problemas”, adoptado pela positiva. O Quadro 80 apresenta excertos das verbalizações dos dirigentes que exemplificam estas análises.

Quadro 80. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Decidir/resolver problemas	Organização/ <i>Melhorias</i> : «Atingir o nível máximo que fosse possível de qualidade. Depois acompanhar a evolução da actividade artística (...) Criar condições para responder a todas as solicitações sejam elas as mais... a... difíceis» (e51)	Dirigente/ <i>Crenças sobre si</i> : «não tive coragem, porque a... era estar a prevenir que as pessoas iam fazer mal, porque já tinham feito mal em anos anteriores, portanto, o mais cómodo (...) foi mais cómodo para mim» (e15-3) Pela positiva: <i>Prioridades</i> : «a probabilidade de, enfim, de, de conseguir gastá-la era pequena (...) tive que tomar uma decisão (...) o grande motivo foi (...) permitir a outros projectos, de outras áreas, de outras áreas aqui na casa» (e31-2)
Delegar	Organização/ <i>Melhorias</i> : «seja (...) um Departamento de referência (...) e o método de trabalho seja mais contemporâneo, mais moderno... portanto, mais adequado aos tempos que correm» (e33) Trabalhadores: «sobretudo do ponto de vista humano (...) motivar e fazer com que as pessoas tenham vontade todos os dias de manhã de vir trabalhar» (e51)	Pela positiva: Dirigente/ <i>(falta de) disponibilidade</i> : «eu tinha acabado de sair de uma e não tinha tempo, eu tinha outras coisas para fazer... A falta de tempo e porque me tinha envolvido a... muito no outro programa» (e22) Trabalhadores: «as pessoas que eu designei para estar nesse programa também tinham-me estado o acompanhar no outro. E eu pensei que tinham aprendido, percebe? Que tinham aprendido... a como é que as coisas se deviam fazer» (e22)
Monitorar e controlar recursos	Organização <i>Desempenho</i> : «não querer que fosse inaugurado este atendimento... Sem ter a certeza que estava tudo bem» (e26) <i>Recursos</i> : «diminuir os custos (...) diminuir o custo... com ajudas de custo de, com ajudas de custo (...) era um, um gasto verdadeiramente anormal» (e41) Dirigente: «há um período normal de trabalho, que pode ser flexível depois do horário (...) é nessas X horas (...) que o trabalhador tem que fazer a... o seu desempenho, não é por sistema alongar» (e41)	Ausência de IC
Planear e organizar	Organização <i>Melhorias</i> : «eu tinha era que melhorar os, os métodos, porque ninguém me ia dar mais dinheiro (...) tinha que melhorar os métodos» (e31) <i>Missão</i> : «compreensão (...) o papel de uma instituição como esta (...) que é uma instituição que é indutora de... mudança, de modernização» (e18) Dirigente: «A minha própria formação» (e52)	«Como circunstância externa, de facto, e isso acontece desde que eu assumi estas funções, este contexto de grande... convulsão de reestruturação da Administração Central» (e48-3)
Exibir proficiência profissional	Organização/ <i>Melhorias</i> : «tornar a... [nome de processo] o mais possível a... de uma forma equilibrada. E ao mesmo tempo transparente» (e52)	Ausência de IC
Fazer provimento de pessoal	<i>Desempenho</i> : «provas dadas ao longo dos anos (...) tem uma experiência acumulada que é uma garantia (...) de continuidade de um desempenho» (e28) <i>Competências</i> : «para cortar e para demonstrar que tinha mudado completamente de novo a, a, a Direcção do Instituto» (e55)	Pela positiva: «motivação (...) social (...) uma pessoa (...) aposentada (...) por incapacidade... O último salário é que conta (...) achámos que ela ia para a aposentação (...) ficaria a ganhar mais do que estaria como funcionária» (e37-3)

Quadro 80. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias da subdimensão Técnica e de gestão (conclusão)

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto negativo
Recolher/interpretar dados	Organização/ <i>Missão</i> : «nós temos cá os Serviços Sociais, a motivação resulta (...) das razões sociais... que é o que faz o Serviço» (e40) Dirigente: «a minha ideia é que quando essas situações são detectadas, para prestígio das organizações (...) é bom que elas sejam identificadas (...) encontrar a melhor solução. Que toda a gente esteja avisada» (e11)	Dirigente/ <i>Modelos de gestão</i> : «É uma questão de dar espaço para as pessoas mostrarem. Fazer alguma coisa, mudar» (e07-6)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

5.3.3.2. Motivos subjacentes à adopção de comportamentos de desempenho contextual

Os dirigentes explicam a adopção de comportamentos de desempenho contextual principalmente com motivos que traduzem as suas próprias especificidades e com aspectos da Organização, mas também dos trabalhadores, conforme se verifica no Quadro 81. Considerando o tipo de impacto do comportamento, verifica-se que os dirigentes se referem a si de forma dominante nos comportamentos com impacto positivo e com impacto negativo, sendo que também a Organização é dominante nos comportamentos de impacto positivo.

Quadro 81. Motivos que o dirigente associa à dimensão de desempenho contextual

Motivos	Tipo de impacto			Total	
	Positivo	Negativo	P/N	Ref.	%
Dirigente	17	5	2	24	35,29%
Organização	17	3	2	22	32,35%
Trabalhadores	10	3	0	13	19,12%
Superiores	0	0	1	1	1,47%
Parceiros	2	0	0	2	2,94%
Utentes	2	0	0	2	2,94%
Contexto	0	0	0	0	0%
Actividade	2	2	0	4	5,88%
Referência em IC	50	13	5	68	100%
Total de IC	38	9	2	49	

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC.

Os dirigentes explicam que os seus comportamentos de *Suporte pessoal* (Quadro 82), que são dirigidos aos outros na Organização, foram motivados principalmente por aspectos que se prendem com ele próprio e com os trabalhadores, mas também com a Organização, com menos referências. Relativamente aos comportamentos que tiveram impacto positivo no desempenho/eficácia, o dirigente explica a adopção de comportamentos “cooperar” e “mostrar cortesia” com aspectos que se prendem consigo mesmo.

Quadro 82. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Suporte pessoal

Motivos	Categorias de comportamento																				Total	
	Ajudar				Cooperar				Cortesia				Proteger				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	0	0	0	0	2	0	0	2	2	1	0	3	0	0	0	0	4	1	0	5	33,33%	
Organização	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	4	0	0	4	26,67%	
Trabalhadores	0	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	4	0	0	0	0	4	1	0	5	33,33%	
Superiores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	6,67%	
Contexto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Actividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Ref. em IC	1	0	0	1	5	0	0	5	6	2	0	8	1	0	0	1	13	2	0	15	100%	
Total de IC	1	0	0	1	3	0	0	3	4	2	0	6	1	0	0	1	9	2	0	11		

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo num mesmo IC. Σ: total na categoria de comportamento.

A análise mais detalhada da informação codificada nestas categorias de comportamento permite perceber que a adopção de “cooperar” é explicada com os modelos de gestão do dirigente (1 ref.) e as atribuições inerentes ao seu posto (1 ref.), explicando-se a adopção de “mostrar cortesia” com a maneira de estar do dirigente ou deste se posicionar nas situações (1 ref.) e a defesa do valor Estado (1 ref.). A adopção destes comportamentos é também explicada com aspectos que se prendem com os trabalhadores, especificamente o procurar promover a sua satisfação (1 ref. em cada categoria de comportamento) e também mobilizá-los (1 ref.), no comportamento “mostrar cortesia”. Os dirigentes também evocam a Organização enquanto motivo para alguns comportamentos de *Suporte pessoal*, indicando que a concretização da Missão da Organização motivou-os quando adoptaram o comportamento “ajudar” (1 ref.), a protecção da imagem organizacional motivou-o para adoptar o comportamento “proteger” (1 ref.) e a melhoria dos processos motivou-o para o comportamento “cooperar” (1 ref.). Considerando a única categoria de comportamentos desta subdimensão onde os dirigentes evocaram IC cujo comportamento teve impacto negativo, “mostrar cortesia”, o dirigente associa a sua adopção à sua (falta de) disponibilidade no momento do IC (1 ref.) e ao querer proteger os trabalhadores (comportamento adoptado pela positiva, 1 ref.). O Quadro 83 apresenta excertos das verbalizações dos dirigentes que exemplificam estas análises.

Quadro 83. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte pessoal

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto positivo
Ajudar	Organização/ <i>Missão</i> : «temos uma mesma missão (...) e que todos que nela estão devem corresponder ou devem no fundo trabalhar para que os objectivos sejam cumpridos (...) é ter um espírito de orientação para os resultados, quer dizer, os resultados têm que ser bons» (e54-2)	Ausência de IC
Cooperar	Dirigente/ <i>modelos de gestão</i> : «acredito que três pessoas a pensar, nesse caso concreto, pensa melhor que só um» (e09-1) <i>Atribuição</i> : «Eu tinha na, eu tinha que a... no dia a seguir ou dois dias a seguir, tinha que expor toda a estrutura» (e45-5)	Ausência de IC
Mostrar cortesia	Trabalhadores/ <i>Satisfação</i> : «os próprios colegas se sentem... auto-estima. Uma disponibilidade para participar neste ambiente... se as pessoas sentem que são, enfim, que são estimuladas e são respeitadas!» (e09-1) Organização/ <i>Melhoria</i> : «uma prestação de serviços online de excelência» (e51-8)	<i>(Falta de) disponibilidade</i> : «estar submersa (...) em questões, diariamente. Submersa, absolutamente submersa, ou seja, não vale a pena (...) e sobretudo ter... enfim a... aquela sensação que é a sensação que se tem, que andamos sempre a apagar fogos» (e48-2)
	<i>Maneira de estar</i> : «Há pessoas que gostam de viver nesse tipo de instabilidade (...) E gostam de causar esta instabilidade. Eu não gosto! (...) deve haver tranquilidade (...) gosto que as pessoas tenham um acesso fácil a mim» (e11-5) <i>Valor Estado</i> : «O funcionário público ou o administrador (...) pública é para servir» (e53-5) Nos trabalhadores <i>Mobilizar</i> : «fortalecer laços (...) de equipa (...) De, de dependência (...) eu arrasto as pessoas, ou vou com as pessoas e fazemos algo útil. Sozinhos não fazemos nada» (e11-5) <i>Satisfação</i> : «garantir-lhes também o máximo de satisfação naquilo que fazem» (e18-7)	Pela positiva: «respeito pela pessoa (...) vai ser dispensada (...) tem o direito de ser a primeira a ser informada... e tem o direito de saber quais são as razões... privadamente» (e25-2)
Proteger	Organização/ <i>imagem</i> : «o bom nome da Organização perante terceiros (...) o bom nome (...) também está em causa» (e44-3)	Ausência de IC

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

No que se refere aos comportamentos da subdimensão *Suporte organizacional*, ou seja, comportamentos que se dirigem à Organização, os dirigentes indicam que a sua adopção foi motivada por aspectos que se prendem com o próprio dirigente e com os trabalhadores, conforme se apresenta no Quadro 84.

Quadro 84. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Suporte organizacional

Motivos	Categorias de comportamento												Total	
	Concordar				Lealdade				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	2	2	0	4	0	0	0	0	2	2	0	4	50%	
Organização	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	12,5%	
Trabalhadores	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	25%	
Superiores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Parceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Utentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Contexto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Actividade	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	12,5%	
Referência em IC	3	4	0	7	1	0	0	1	4	4	0	8	100%	
Total de IC	3	3	0	6	1	0	0	1	4	3	0	7		

Nota: “Ref.” significa associação da categoria ao IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo no IC. Σ: total na categoria de comportamento.

Considerando os comportamentos que tiveram impacto positivo no desempenho/eficácia, os dirigentes indicam que adoptaram comportamentos “concordar” em virtude dos seus valores, especificamente o da Justiça (1 ref.), e dos seus modelos (comportamento adoptado pela negativa, 1 ref.). Mas explicam este comportamento também com a intenção de proteger o desempenho da Organização (1 ref.).

Quadro 85. Excertos de verbalizações codificadas nas categorias de Suporte organizacional

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto positivo
Concordar	Dirigente/ <i>Justiça</i> : «Os meus motivos são puros de justiça. É justo que... os critérios sejam diferenciados não para publicar um manifesto acusatório daqueles que não cumpriram, não é esse obviamente o objectivo (...) a minha motivação, é exactamente esse (...) é que acho justo» (e16-2)	Actividade: «acho extremamente complexo (...) principalmente ao princípio. Toda aquela parte dos conceitos, toda aquela parte, a... bastava a aplicação, a... do SIADAP, portanto, para nós, para mim era extremamente complexo» (e27-5)
	Organização/ <i>Desempenho</i> : «as pessoas vão ter que colaborar todas, sob pena de... de poder vir a ser um fracasso, não é? Um fracasso de, de... do um novo modelo de gestão que está a ser implementado» (e10-1)	Dirigente/ <i>Ausência de interesse</i> : «como não estava convencida é muito difícil fazer, às vezes, pedagogia daquilo que não se está muito convencido» (e27-5)
	Pela negativa: «entendo (...) que a autorização não deve ser necessária, portanto, defendo (...) essas posições das quais eu não concordo» (e44-5)	Pela positiva: Dirigente: «transparência e de equidade (...) se aquilo foi prometido e não tem, o prometido é devido... o prometido é devido e eu não posso alterar, mesmo que não concorde» (e13-5)
Mostrar lealdade	Trabalhadores/ <i>Proteger</i> : «eu tenho a obrigação de os ajudar» (e53-7)	Trabalhadores: «foi, digamos... o olhar para trás e ver que no sistema anterior toda a gente era Muito Bom. Portanto, “então agora vão-se passar todos Muito Bons para Bons? Como é que é isso?!» (e28-6)

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

A adopção do comportamento “mostrar lealdade” é explicada com o desejo de proteger os trabalhadores face a dificuldades (1 ref.). A adopção de comportamentos “concordar” que tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia é explicada com as características da actividade e a ausência de interesse do dirigente (ambas com 1 ref.). Este tipo de comportamento adoptado pela positiva (com impacto negativo) é explicado com a vontade de querer cumprir a lei (1 ref.) e proteger os trabalhadores (1 ref.). Os excertos presentes no Quadro 85 exemplificam estas análises.

No que toca às categorias de comportamento da subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, os dirigentes explicam a sua adopção principalmente com motivos que se prendem com a Organização e consigo próprio, conforme demonstra o Quadro 86.

Quadro 86. Motivos que o dirigente associa à subdimensão Iniciativa conscienciosa

Motivos	Categorias de comportamento												Total	
	Iniciativa				Persistir				Subtotais					
	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Σ	P	N	PN	Ref.	%	
Dirigente	2	2	2	6	8	1	0	9	10	3	2	15	32,61%	
Organização	6	1	2	9	8	1	0	9	14	2	2	18	39,13%	
Trabalhadores	2	0	0	2	3	1	0	4	5	1	0	6	13,04%	
Superiores	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2,17%	
Parceiros	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	4,35%	
Utentes	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2,17%	
Contexto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	
Actividade	1	1	0	2	1	0	0	1	2	1	0	3	6,52%	
Referência em IC	13	4	5	22	21	3	0	24	34	7	5	46	100%	
Total de IC	10	2	2	14	15	2	0	17	25	4	2	31		

Nota: “Ref.” significa referência no IC, o dirigente pode evocar mais do que um tipo de motivo no IC. Σ: total na categoria de comportamento.

Os dirigentes referem-se principalmente à Organização enquanto motivo para os comportamentos desta subdimensão que tiveram impacto positivo no desempenho/eficácia. A sua “mostrar iniciativa” é associada à protecção do desempenho da Organização (3 ref.s) e ao querer garantir o cumprimento de objectivos (2 ref.s). O comportamento “persistir” é associado à introdução de melhorias na Organização (3 ref.s), à protecção da sua imagem (1 ref.) e desempenho (1 ref.). A adopção desta categoria de comportamento é também associada aos modelos de gestão do dirigente (3 ref.s) e ao seu interesse (3 ref.s). O dirigente associa a sua falta de “iniciativa” ao desejo de se proteger (1 ref.) e à ausência de interesse na actividade (1 ref.), evocando, a par dessa ausência de interesse, as características da actividade (1 ref.) e evitar o conflito na Organização (1 ref.). A adopção do comportamento de não “persistir” é explicada pelo dirigente com a sua falta de disponibilidade (1 ref.) e o comportamento de “persistir” pela positiva que teve impacto negativo é explicado pelo querer proteger o desempenho da Organização (1 ref.), a par de melhorar as

condições de trabalho dos trabalhadores (1 ref.). No Quadro 87 encontramos excertos de verbalizações que exemplificam estas análises.

Quadro 87. Excertos de verbalizações codificadas na subdimensão Iniciativa conscienciosa

Categoria de comportamento	Motivos associados a tipo de impacto do comportamento	
	Impacto positivo	Impacto positivo
Mostrar iniciativa	<p>Organização/<i>Proteger desempenho</i>: «Ele ao estar ausente não tem que, a (...) continue a executar a sua actividade. E, portanto, (...) nesse momento em que ele estava ausente ou impedido de, de o fazer» (e39-1)</p> <p><i>Cumprir objectivos</i>: «cumprir um objectivo, cumprir uma meta que estava pré-estabelecida» (e14-1)</p> <p>Dirigente/<i>Modelos de gestão</i>: «uma estrutura mental que me aconselha a não deixar de preparar nada a... por mais ligeira que seja a reunião, não deixar de preparar essa reunião» (e11-2)</p> <p><i>Interesse</i>: «gosto de acompanhar (...) gosto de estar a par (...) das coisas e... gosto muito de... saber responder àquilo que me perguntam e de estar a par de todos os dossiers» (e27-1)</p>	<p>Dirigente/<i>Proteger-se</i>: «por omissão ou cobardia (...) Evitar o conflito» (e56-5)</p> <p><i>Ausência de interesse</i>: «facilitismo (...) facilitismo (...) é dizer assim “Não, eu vou-me esforçar e as pessoas... não conseguir por inércia, quer dizer, porque depois não fazem e dizem que sim, depois não fazem e pronto. É todo, todo esse conjunto» (e56-2)</p> <p>Actividade: «A... e... e sempre achei bastante complicado, muito burocratizado o sistema» e56-2)</p> <p>Organização/<i>Evitar conflito</i>: «evitar o conflito» (e56-5)</p>
Persistir	<p>A Organização/<i>Melhorias</i>: «era uma, uma... questão inovadora de grande interesse em termos de... a... de recuperar, portanto, de grande eficácia (...) era de uma mais-valia... espectacular» (e22-3)</p> <p><i>Imagem</i>: «a [Organização] vai lá estar presente (...) lá era o rosto da [Organização] e, portanto, tinha essa responsabilidade acrescida» (e42-3)</p> <p><i>Desempenho</i>: «depois também a pessoa já está engrenada nisto... e se vai outra pessoa substituir não está... tão calhada... também não vamos ficar à espera que volte tudo ao princípio» (e27-4)</p>	<p>Dirigente/<i>Falta de disponibilidade</i>: «Isto foi provocado pela dispersão dos diversos assuntos que me ocupam diariamente» (e33-7)</p> <p>Pela positiva:</p> <p>Organização/<i>Desempenho</i>: «se só obtivermos uma unidade essa unidade a partir de um determinado período deixa de... funcionar» (e55-2)</p> <p>Trabalhadores/<i>Condições de trabalho</i>: «entendo (...) que os turnos de 12 horas são altamente penalizadores (...) cansativos (...) esgotantes» (e55-2)</p>

Nota: No impacto positivo a ausência de informação da forma de adopção do comportamento significa que este foi adoptado pela positiva; no impacto negativo, a ausência de informação significa que o comportamento foi adoptado pela negativa.

Concluindo, os dirigentes de topo da APP entrevistados indicam que a adopção dos comportamentos de desempenho de tarefa presentes nos IC identificados foi principalmente motivada por aspectos que se prendem com a Organização, com o próprio dirigente e, em alguns comportamentos, com os trabalhadores. Os comportamentos de *Interacção e comunicação*, *Técnicos e de gestão*, assim como os de *Liderança e supervisão* foram predominantemente motivados por aspectos que se prendem com a Organização (agir em benefício desta) e com o próprio Dirigente (aplicar os seus modelos de gestão). Os comportamentos desta última subdimensão foram ainda motivados por aspectos que se prendem com os trabalhadores (e.g., procurar mobilizá-los, protegê-

los e melhorar a sua situação). Relativamente aos comportamentos de desempenho contextual, os dirigentes indicam que a sua adopção foi principalmente motivada por aspectos que se prendem com ele próprio e com a sua Organização. Os comportamentos de *Suporte pessoal* e *Suporte organizacional* encontram o seu principal motivo no Dirigente (modelos de gestão, interesses e atribuições do seu posto) e na Organização (agir em seu benefício). Nos comportamentos de *Suporte organizacional* percebe-se ainda que os dirigentes adoptam estes comportamentos procurando proteger os seus trabalhadores. Os comportamentos de *Suporte pessoal* e *Iniciativa conscienciosa* adoptados pela negativa e com impacto negativo são associados pelos dirigentes a falhas suas, seja de disponibilidade, de interesse ou de competência.

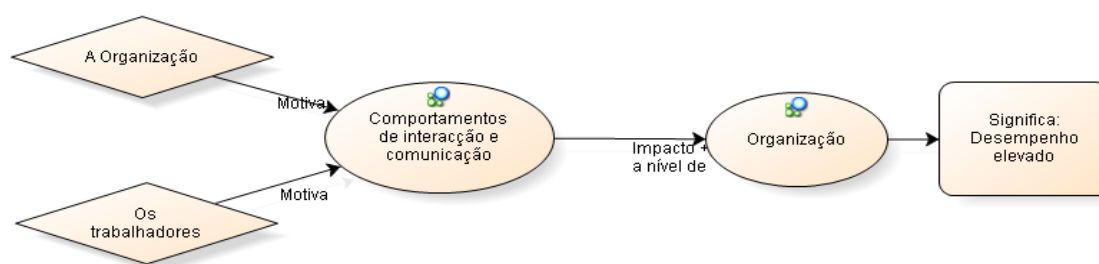
5.3.4. PADRÕES DOMINANTES ENTRE TEMAS

Nesta secção do Capítulo associamos as subdimensões de desempenho de tarefa e de desempenho contextual a diferentes tipos de impacto e sua justificação e aos motivos que os dirigentes lhes associam. Desta forma, procuramos integrar os resultados apresentados nas secções anteriores e avançar na compreensão do DI do dirigente de topo da APP.

5.3.4.1. Padrões dominantes no desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP

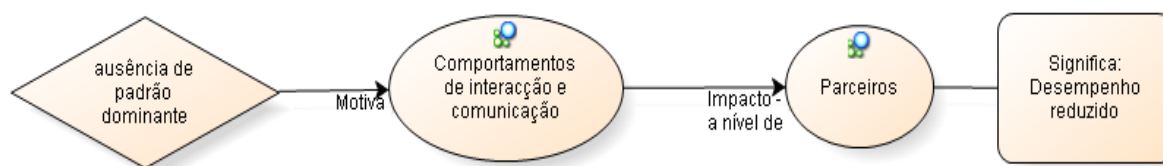
Apesar dos comportamentos de *Interacção e comunicação* não serem os mais referidos pelos dirigentes, os dados revelam que estes comportamentos estão bastante presentes na actividade do dirigente de topo da APP (confirmar no Quadro 42). Estes comportamentos têm impacto positivo predominantemente na Organização, beneficiando o seu desempenho, evitando problemas e potenciais constrangimentos. Os dirigentes associam a adopção destes comportamentos principalmente a duas categorias de motivos: agir em benefício da Organização e dos trabalhadores. A Figura 7 representa a associação que se percebe no discurso dos dirigentes entre os comportamentos de *Interacção e comunicação* que têm impacto positivo, a forma como o dirigente justificam esse impacto e os motivos que associam a esses comportamentos em particular.

Figura 7. Discurso dominante nos comportamentos de Interacção e comunicação com impacto positivo



Identificaram-se poucos IC nos quais os comportamentos de *Interacção e comunicação* tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia (confirmar no Quadro 61). Contudo, parece-nos importante destacar o facto dos dirigentes se referirem aos Parceiros da Organização para justificar o impacto negativo destes comportamentos, uma vez que é a única vez que estes surgem de forma dominante no discurso do dirigente, considerando as diferentes subdimensões do seu DI. Os dirigentes indicam que estes comportamentos tiveram impacto negativo, uma vez que no seu seguimento os Parceiros agiram de forma negativa para a Organização, prejudicando-a. Não é possível identificar um padrão dominante nos motivos subjacentes à adopção destes comportamentos, dado que os dirigentes referem a intenção de informar os Parceiros, mas também a intenção de proteger os trabalhadores. Apesar da diversidade de motivos associados a estes comportamentos, a Figura 8 representa a novidade da presença dominante dos Parceiros da Organização enquanto justificação do impacto do seu comportamento.

Figura 8. Discurso dominante nos comportamentos de Interacção e comunicação com impacto negativo



Nota: “ausência de padrão” traduz a dificuldade em identificar um motivo principal para a adopção destes comportamentos.

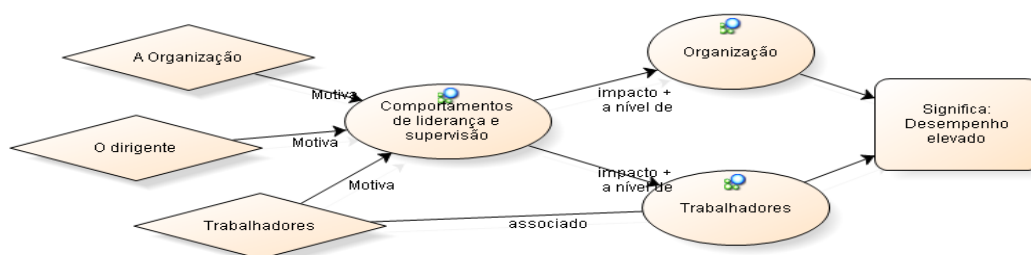
Os comportamentos de *Liderança e supervisão* também são importantes na actividade do dirigente de topo da APP (confirmar no Quadro 63), que indica que o seu impacto se dá principalmente na Organização e nos trabalhadores, enfatizando principalmente o seu impacto positivo. Os comportamentos de *Liderança e supervisão* do dirigente tendem a registar impacto positivo na Organização e nos trabalhadores. A nível da Organização, o dirigente considera que os seus comportamentos a beneficiaram, nomeadamente, porque se evitaram problemas ou resolveram-se problemas instalados. Os dirigentes associam a adopção destes comportamentos a duas principais fontes de motivos: aspectos relativos à Organização e ao próprio dirigente. A nível da Organização, os dirigentes referem a intenção de agir em seu benefício, procurando resolver um problema já existente. Quando os dirigentes associam estes comportamentos a aspectos que se prendem consigo mesmos, evocam, nomeadamente, as atribuições inerentes ao seu posto e os seus próprios modelos de gestão. A nível dos trabalhadores, estes comportamentos promoveram a sua satisfação e orientaram-nos para a acção. A sua adopção foi motivada, segundo os dirigentes, por aspectos que se prendem com as suas próprias características, com os trabalhadores e com a Organização (categorias de motivos que têm presença idêntica no discurso dos dirigentes). Quando

os dirigentes indicam que estes comportamentos foram motivados por factores relacionados consigo mesmo, enfatizam os seus modelos de gestão, ou seja, a forma como acreditam que a Organização e o trabalho devem ser geridos. Quando indicam que foram motivados por aspectos relacionados com a Organização, referem-se, nomeadamente, ao querer gerir adequadamente os recursos organizacionais. Os dirigentes indicam ainda que estes comportamentos foram motivados por factores que se prendem com os trabalhadores, nomeadamente, a necessidade de mobilizá-los para a acção.

Resumindo, e conforme demonstra a Figura 9, percebe-se que os dirigentes consideram que os comportamentos de *Liderança e supervisão* tendem a beneficiar a Organização e quando os adoptam são motivados pelo desejo de agir em benefício desta, concretizar as atribuições inerentes ao seu posto e implementar a forma segundo a qual consideram que o trabalho deve ser realizado. Estes comportamentos são também associados pelos dirigentes a um aumento na satisfação dos trabalhadores e no seu nível de orientação para a acção. Neste caso, a acção do dirigente é motivada pela forma como ele considera que o trabalho deve ser realizado (novamente os modelos de gestão dos dirigentes enquanto um motivo para os seus comportamentos) e por aspectos que se prendem com os próprios trabalhadores, especificamente, a necessidade de mobilizá-los para a acção (que o dirigente indica que o seu comportamento permite concretizar). Os dirigentes indicam ainda que estes comportamentos são motivados por aspectos a nível da Organização, uma vez mais, procurando agir em benefício desta.

O modelo de explicação dos comportamentos de *Liderança e supervisão* do dirigente que tiveram impacto positivo apresenta-se, assim, relativamente mais complexo do que o modelo dos seus comportamentos *Técnicos e de gestão* (tanto a nível dos que tiveram impacto positivo como negativo). Não é possível identificar uma categoria de motivo dominante nos comportamentos de *Liderança e supervisão* com impacto positivo na Organização e nos trabalhadores, surgindo duas categorias principais de motivos, cujos elementos diferem quer nos estejamos a focar nos comportamentos que beneficiam a Organização ou que influenciam positivamente os trabalhadores. Surge ainda um terceiro domínio de motivos, associado apenas aos comportamentos que têm impacto nos trabalhadores, e que são factores relacionados com os próprios trabalhadores.

Figura 9. Discurso dominante nos comportamentos de Liderança e supervisão com impacto positivo

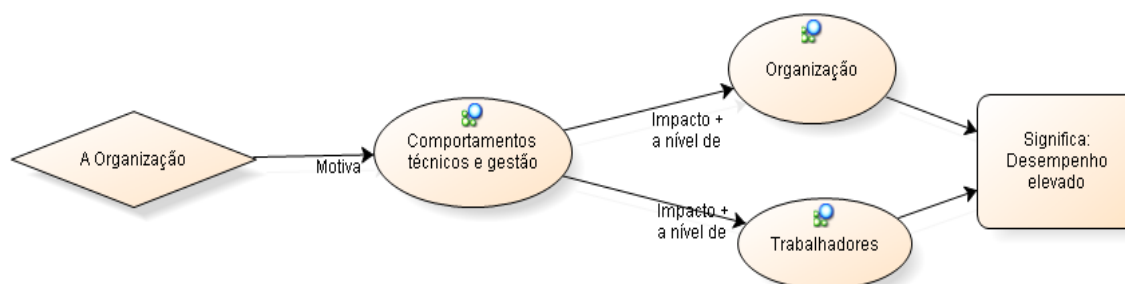


Relativamente aos comportamentos desta subdimensão com impacto negativo, os dirigentes associam-nos à Organização e aos trabalhadores (confirmar no Quadro 60). A adopção dos comportamentos que prejudicaram a Organização, nomeadamente a nível da sua produção, foi motivada pela ausência de competência de liderança e supervisão que os dirigentes atribuem a si mesmos. O comportamento de *Liderança e supervisão* que teve impacto negativo nos trabalhadores foi adoptado pela positiva, tendo originado conflitos entre estes, apesar do dirigente indicar que a sua adopção foi motivada pela intenção de proteger os trabalhadores. O reduzido número de IC nos quais os dirigentes adoptaram comportamentos desta subdimensão e o facto destes comportamentos serem adoptados pela positiva e pela negativa, sem que se perceba um ou vários padrões explicativos a nível de impacto e de motivos, não nos permite elaborar um modelo que represente a lógica subjacente ao cruzamento dos três temas.

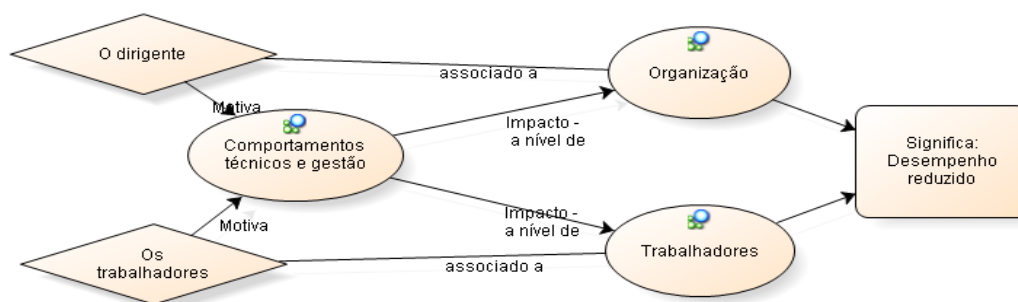
Como foi referido, a presença dominante dos comportamentos *Técnicos e de gestão* no discurso dos dirigentes revela a sua importância a nível do seu DI. Os dirigentes indicam que o impacto destes comportamentos tende a dar-se na Organização e nos trabalhadores (confirmar no Quadro 65). A nível dos comportamentos que têm impacto positivo na Organização, os dirigentes salientam que beneficiam o seu funcionamento e permitem melhorias financeiras. A sua adopção é motivada por aspectos que se prendem com a Organização e com o próprio dirigente, no que traduz dois discursos principais. O discurso dominante indica que estes comportamentos que beneficiam a Organização são motivados pela intenção de melhorar a existência e funcionamento organizacional e resolver problemas existentes. O segundo discurso indica que estes comportamentos são motivados pelas características pessoais que os dirigentes atribuem a si, predominantemente, a intenção de defender o valor Estado (a “coisa pública”) e de implementar os seus modelos de gestão. Os comportamentos *Técnicos e de gestão* também tendem a registar impacto positivo nos trabalhadores, orientando-os para a acção e para o trabalho (de notar que a orientação dos trabalhadores para a acção também surge enquanto fruto dos comportamentos de *Liderança e supervisão* do dirigente). Apesar do impacto a nível dos trabalhadores, os dirigentes não indicam que a sua acção é motivada por factores relacionados com os trabalhadores, mas sim com a Organização (à semelhança do que se verificou nos comportamentos *Técnicos e de gestão* que beneficiam a Organização). Os dirigentes indicam que ao adoptarem estes comportamentos procuravam, especificamente, que a Organização cumprisse os seus objectivos e melhorasse, desenvolvendo-se. Esta análise da informação aponta que os dirigentes entendem que o cumprimento dos objectivos e a melhoria da Organização passam pela adopção de comportamentos que têm impacto positivo directamente nos trabalhadores, beneficiando-os.

Resumindo, e como a Figura 10 demonstra, o discurso dos dirigentes de topo da APP indica que os seus comportamentos *Técnicos e de gestão* tendem a registar impacto positivo sobretudo na Organização, mas também nos trabalhadores. Quer estes comportamentos tenham impacto a nível macro (ou seja, na estrutura organizacional) ou micro (ou seja, nos trabalhadores) têm subjacente o mesmo tipo de motivo, ou seja, agir em benefício da Organização.

Figura 10. Discurso dominante nos comportamentos Técnicos e de gestão com impacto positivo



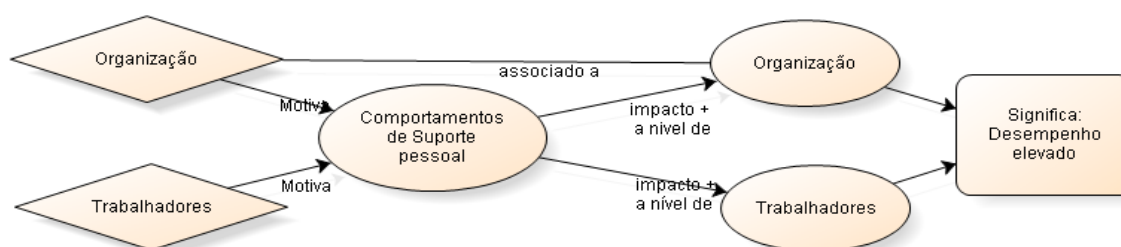
Relativamente aos comportamentos *Técnicos e de gestão* com impacto negativo, a análise revela que esse impacto tende a dar-se na Organização e nos trabalhadores (confirmar no Quadro 62). A nível da Organização, estes comportamentos prejudicam o seu funcionamento, dão origem a novos problemas ou impedem a resolução de problemas e processos já existentes. A adopção dos comportamentos que prejudicam o funcionamento da Organização é motivada por aspectos relativos aos próprios dirigentes, nomeadamente a ausência de disponibilidade e de interesse da sua parte. O contexto de mudança e de instabilidade onde a Organização se insere também é identificado enquanto motivo para a adopção destes comportamentos. No que toca aos comportamentos que dão origem a novos problemas, eles encontram, similarmente, a sua origem em aspectos dos próprios dirigentes, especificamente, os seus modelos de gestão e a sua impulsividade. Os comportamentos *Técnicos e de gestão* com impacto nos trabalhadores criam dificuldades relacionais entre estes e entre os trabalhadores e o dirigente. A sua adopção é motivada por aspectos que se prendem com os trabalhadores, nomeadamente, o querer protegê-los e as competências que os dirigentes lhes reconhecem (e que eles podem não possuir). Resumindo, os comportamentos *Técnicos e de gestão* do dirigente que têm impacto negativo na Organização são motivados por aspectos relacionados com o próprio dirigente. Os comportamentos que têm impacto nos trabalhadores são motivados por aspectos relacionados com estes (ver a Figura 11).

Figura 11. Discurso dominante nos comportamentos Técnicos e de gestão com impacto negativo

5.3.4.2. Padrões dominantes no desempenho contextual do dirigente de topo da APP

Apesar do número reduzido de IC onde o dirigente adoptou comportamentos de *Suporte pessoal*, a sua análise permite perceber que o impacto destes comportamentos tende a manifestar-se na Organização e nos trabalhadores (confirmar no Quadro 68).

Os comportamentos de *Suporte pessoal* do dirigente que têm impacto positivo na Organização tendem a beneficiá-la, permitindo evitar problemas e melhorar a sua imagem. A adopção dos comportamentos que permitem evitar problemas é associada à Organização, com os dirigentes a procurarem proteger a imagem organizacional e garantir que os objectivos organizacionais são cumpridos. Os comportamentos que beneficiam a imagem da Organização encontram a sua origem particularmente nos trabalhadores, na medida em que os dirigentes indicam que procuravam promover a sua satisfação e mobilização. Os comportamentos de *Suporte pessoal* do dirigente que têm impacto positivo nos trabalhadores são em reduzido número e não permitem identificar um padrão único da justificação desse impacto. Verifica-se, nomeadamente, a orientação dos trabalhadores para a acção, a promoção da paz social e ainda a percepção de apoio do dirigente em relação aos trabalhadores. Apesar da ausência de domínio de uma forma de impacto destes comportamentos, os dirigentes apresentam os trabalhadores enquanto o principal motivo subjacente à adopção destes comportamentos (i.e., intenção de protegê-los e de promover a sua satisfação). A Figura 12 procura traduzir este padrão no discurso dos dirigentes.

Figura 12. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte pessoal com impacto positivo

O impacto negativo dos comportamentos de *Suporte pessoal* do dirigente tende a manifestar-se na Organização, sob a forma de novos problemas. Não é possível identificar um motivo dominante subjacente à adopção destes comportamentos, podendo ser adoptados em função da intenção de proteger os trabalhadores, mas também da ausência de disponibilidade dos dirigentes, uma análise que a Figura 13 procura representar.

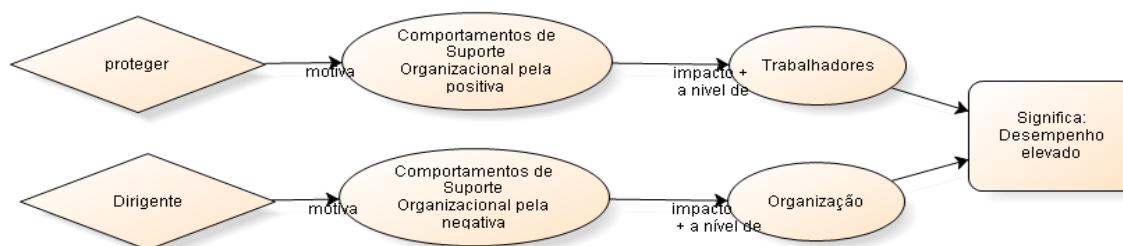
Figura 13. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte pessoal com impacto negativo



Nota: “ausência de padrão” traduz a dificuldade em identificarmos uma categoria de motivos principal.

O número de IC nos quais se verificou que os dirigentes adoptaram comportamentos de *Suporte organizacional* é ainda menor do que o número de IC nos quais adoptaram comportamentos de *Suporte pessoal*. Mas nos IC recolhidos verifica-se que o impacto dos comportamentos de *Suporte organizacional* tende a manifestar-se na Organização e nos trabalhadores (confirmar no Quadro 70). Especificamente no que diz respeito aos comportamentos com impacto positivo nos trabalhadores e na Organização, esse impacto associa-se à forma como o comportamento é adoptado, ou seja, pela positiva ou pela negativa. Os comportamentos adoptados pela positiva tendem a traduzir-se em benefício para os trabalhadores. Apesar de não se identificar um motivo transversal a estes comportamentos, a intenção de proteger domina o discurso dos dirigentes, ou seja, ele procura proteger a Organização ou os trabalhadores com estes comportamentos. Uma vez que quando adoptados pela negativa estes comportamentos remetem, por definição, para comportamentos que dificultam o desempenho, esperávamos que estes comportamentos tivessem impacto negativo no desempenho/eficácia. Contudo, verificou-se que o comportamento de *Suporte organizacional* adoptado pela negativa traduziu-se em benefício para a Organização, tendo sido adoptado em função das crenças do dirigente (motivo). A Figura 14 representa esta análise, considerando a forma de adopção dos comportamentos de *Suporte organizacional* por parte dos dirigentes.

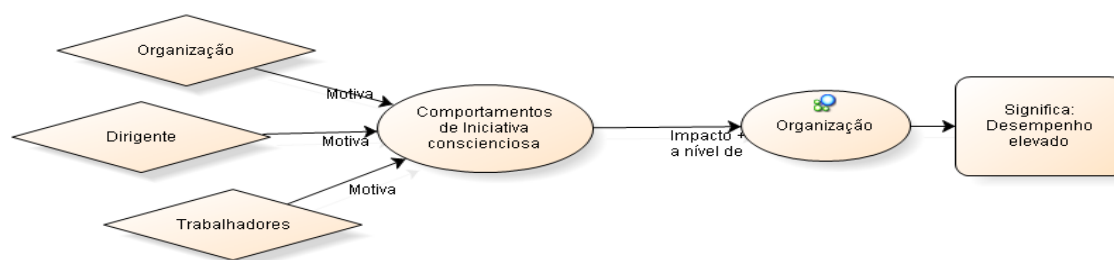
Figura 14. Discurso dominante nos comportamentos de Suporte organizacional com impacto positivo



No que se refere aos comportamentos de *Suporte organizacional* que o dirigente indica terem tido impacto negativo, este dá-se, segundo o dirigente, nele próprio e na Organização. À luz do princípio que expusemos acima, esperávamos que os comportamentos de *Suporte organizacional* adoptados pela positiva tivessem impacto positivo. Contudo, um comportamento desta subdimensão adoptado pela positiva pode prejudicar a Organização, assim como ter impacto negativo no dirigente, que obtém feedback negativo do seu comportamento. Os motivos que os dirigentes apresentam para a adopção destes comportamentos não são consistentes, uma vez que associam a sua adopção a aspectos ligados a si mesmo (o desejo de cumprir a lei), aos trabalhadores (protegê-los) e às características da actividade (complexa). O reduzido número de IC onde os dirigentes adoptaram comportamentos desta subdimensão do desempenho contextual e o facto destes comportamentos serem adoptados pela positiva e pela negativa, com ambas as formas estando associadas a impacto positivo e negativo, sem que se perceba um ou vários padrões explicativos, não nos permite elaborar um modelo acerca destes comportamentos.

Como já foi referido, a maioria dos comportamentos contextuais que os dirigentes identificaram integram-se na subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, cujo impacto tende a dar-se na Organização (confirmar no Quadro 72). Estes comportamentos tendem a beneficiar a Organização, promovendo, principalmente, a sua imagem e a resolução de problemas e processos. Os dirigentes indicam que a adopção dos comportamentos que promoveram a resolução de problemas foi motivada pela intenção de agir em benefício da Organização, pelos interesses e as suas crenças, assim como pela intenção de agir em benefício dos trabalhadores. Os comportamentos que melhoram a imagem da Organização são também motivados pela intenção de agir em benefício da Organização (Figura 15).

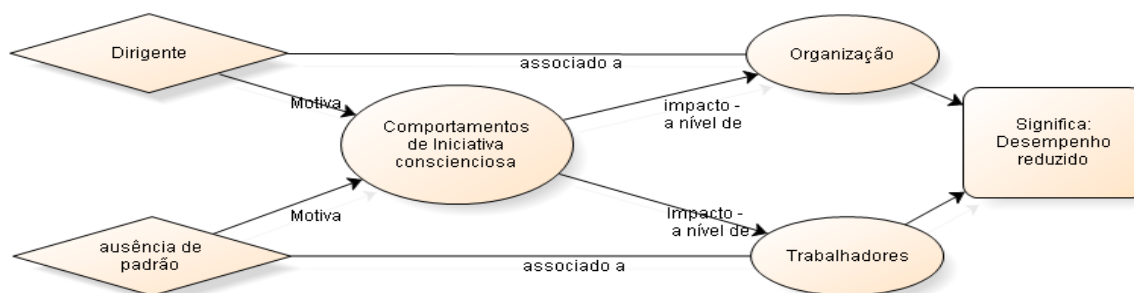
Figura 15. Discurso dominante nos comportamentos de Iniciativa conscienciosa com impacto positivo



O impacto negativo dos comportamentos desta subdimensão tende a dar-se na Organização e nos trabalhadores. Apesar do reduzido número de IC onde o comportamento teve impacto negativo na Organização, e de encontramos aqui um comportamento adoptado pela positiva (que à partida estaria associado a impacto positivo), é possível identificar um padrão subjacente a estes comportamentos e que aponta que estes comportamentos tendem a criar dificuldades e a impedir a

melhoria no funcionamento da Organização. Os dirigentes justificam a adopção destes comportamentos (i.e., os seus motivos) com a falta de disponibilidade, de competência e o desejo em protegerem-se. No que refere aos comportamentos que tiveram impacto negativo nos trabalhadores, tendem a criar dificuldades nos trabalhadores, nomeadamente, a nível relacional, não sendo possível identificar uma fonte principal de motivação para a sua adopção (ver a Figura 16).

Figura 16. Discurso dominante nos comportamentos de Iniciativa conscienciosa adoptados pela negativa, com impacto negativo



Nota: “ausência de padrão” traduz a dificuldade em identificarmos uma categoria de motivos principal.

5.3.5. COMPORTAMENTOS CUJO TIPO DE IMPACTO NO DESEMPENHO/EFICÁCIA DIFERE DO ESPERADO

Debruçamo-nos agora em maior pormenor sobre os IC onde os comportamentos dos dirigentes registaram um impacto distinto do esperado. Enquadram-se aqui os comportamentos adoptados pela positiva com impacto negativo e os comportamentos adoptados pela negativa com impacto positivo.

5.3.5.1. Comportamentos adoptados pela positiva com impacto negativo

A análise da justificação do impacto dos comportamentos adoptados pela positiva que, ao contrário do esperado, tiveram impacto negativo revela que estes comportamentos têm impacto principalmente na Organização e nos trabalhadores e, mais raramente, nos Parceiros da Organização e no próprio dirigente, conforme indica o Quadro 88.

Quadro 88. Justificações dos impactos dos comportamentos adoptados pela positiva e com impacto negativo

Justificação de impacto	Impacto negativo	%
Dirigente	1	7,14%
Organização	5	35,71%
Trabalhadores	5	35,71%
Parceiros	2	14,29%
Utentes	0	0%
Outras justificações	0	0%
Condições antecedentes	1	7,14%
Presença em IC	14	100%
Total de IC	12	

De forma a percebermos melhor o significado deste resultado, analisámos as circunstâncias dos IC onde esses comportamentos foram adoptados, ou seja, as condições que antecederam o comportamento do dirigente. Nesse seguimento, e conforme se apresenta no Quadro 89, verifica-se que estes comportamentos são adoptados em contextos de desequilíbrio na Organização, nos trabalhadores e nos Parceiros organizacionais. A nível da Organização, o dirigente depara-se com um funcionamento negativo (ou neutro) ou com a existência de problemas. A nível dos trabalhadores, o dirigente identifica o seu desempenho desadequado, enquanto a nível dos Parceiros da Organização, ele refere-se à existência de pedidos ou problemas.

Quadro 89. Circunstâncias nos IC onde o comportamento é adoptado pela positiva e tem impacto negativo

Circunstância no IC de comportamento pela positiva	Impacto negativo	%
Dirigente	0	0%
Organização	6	50%
Trabalhadores	4	33,3%
Superiores	0	0%
Pares	0	0%
Parceiros	2	16,7%
Utentes	0	0%
Presença em IC	12	100%
Total de IC	12	

Após esta análise global dos comportamentos adoptados pela positiva com impacto negativo, iremos analisá-los considerando as diferentes dimensões e subdimensões do DI do dirigente de topo da APP.

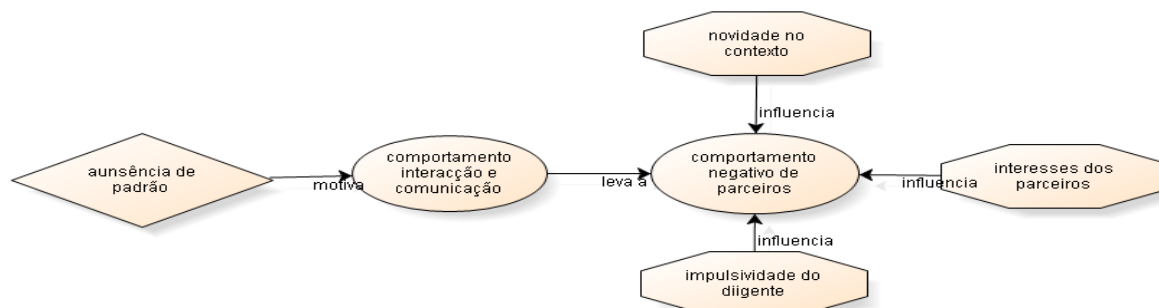
5.3.5.1.1. Dimensão de desempenho de tarefa

No que se refere ao desempenho de tarefa, a nível da subdimensão *Comunicação e interacção* encontramos especificamente o comportamento “representar” a Organização. Não se identifica um padrão de motivos para os comportamentos que se integram nesta categoria, mas identifica-se um padrão no que se refere ao seu impacto. Observa-se que no seguimento destes comportamentos os Parceiros da Organização reagem de forma negativa, o que prejudica a Organização. Estes comportamentos são adoptados em circunstâncias de mudança, actividades novas/diferentes, nas quais os Parceiros se envolvem ou são parte interessada. Verifica-se ainda a referência do dirigente à sua própria impulsividade. Esta análise é exemplificada com o excerto 15 que se segue e com a Figura 17.

Excerto 15: «veio ter comigo pedir informações, que eu dei, porque andavam preocupados com a (...) e eu dei informações... dentro de uma confidencialidade. E assim que saíram, tudo o que eu disse, que era importante e o que não era importante e, particularmente, o que era importante para elas não veio nos jornais, mas tudo o que era relativamente (...) veio nos jornais. (...) aquilo

que eu me arrependo, provavelmente, é de vez em quando receber pessoas a ver se disse alguma coisa que não devia ter dito» (e13-3)

Figura 17. Discurso subjacente aos comportamentos de Interação e comunicação adoptados pela positiva com impacto negativo

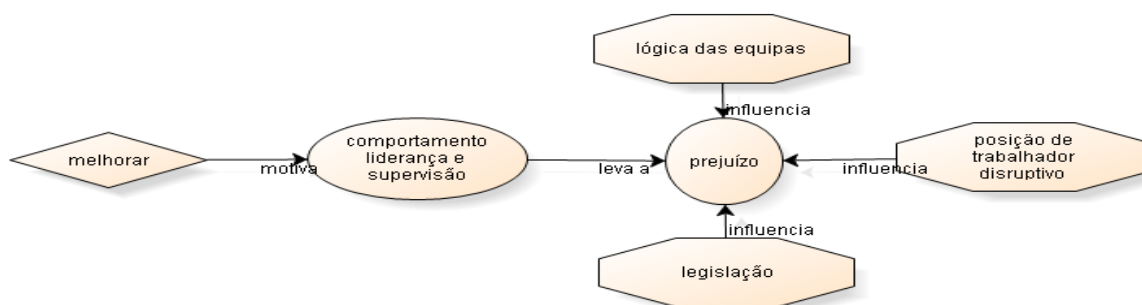


A análise dos 2 IC nos quais os dirigentes adoptam comportamentos de *Liderança e supervisão* revela que esses comportamentos são adoptados quando um trabalhador cria mal-estar na equipa. Os dirigentes indicam que nessas situações foram motivados pela intenção de criar condições positivas para o grupo de trabalho que interage com esse trabalhador. Contudo, percebe-se que o seu comportamento não permite alterar as circunstâncias iniciais no IC, ou seja, o trabalhador não muda o seu comportamento ou reage de forma negativa ao comportamento do dirigente (excerto 16). O IC onde o trabalhador não altera o seu comportamento no seguimento do comportamento de *Liderança e supervisão* do dirigente exemplifica a dificuldade dos dirigentes da APP face a trabalhadores que revelam um desempenho desadequado, nomeadamente, em termos relacionais (excerto 17). A Figura 18 representa a análise dos comportamentos de *Liderança e supervisão* adoptados pela positiva, mas que tiveram impacto negativo.

Excerto 16: «E portanto, o problema não ficou resolvido. A... com a agravante de que... a... ainda, ainda... a... ele tomou consciência de que todos nós estaríamos a... a sentir que ele estava a precisar de férias, portanto a coisa não... (...) teve um impacto negativo a... nesse momento, não é, porque, de facto, veio, veio criar muita instabilidade (...) houve aqui assim uma tomada de posição... quer dizer, houve um bocadinho... uma divisão entre, entre a... a equipa» (e45-3)

Excerto 17: «A, portanto, em termos de resultados não... não são bons. Eu diria que é, de facto, que é... um caso negativo, quer dizer, não consigo dar a volta àquela... àquela situação. (...) A, a mudança era no sentido de ver se ele se tentava adaptar mudando as pessoas e mudando o serviço... se ele encontrava um em que se sentisse bem... e em que conseguisse melhores resultados... e, nomeadamente, em termos de alguma paz, digamos... em termos de ambiente de trabalho. Porque a pessoa é conflituosa, cria conflito e isso piora o ambiente de trabalho» (e35-3)

Figura 18. Discurso subjacente aos comportamentos de Liderança e supervisão adoptados pela positiva com impacto negativo



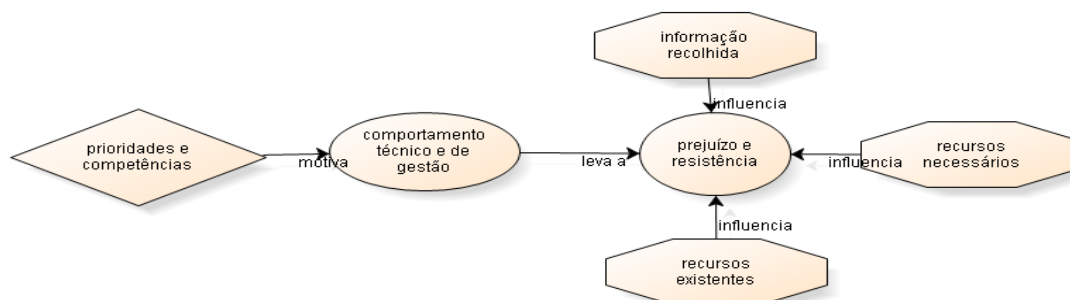
Relativamente à subdimensão *Técnica e de gestão*, encontramos os comportamentos “fazer provimento de pessoal”, “delegar” e “decidir/resolver problemas”. O comportamento “provimento de pessoal” provocou dificuldades para os próprios trabalhadores. Contudo, os dirigentes indicam que a sua adopção foi motivada por aspectos a nível dos trabalhadores (as competências que lhes reconhecia e desejo de protegê-los), considerando que o impacto negativo do seu comportamento encontra a génese numa falha sua, especificamente, a insuficiência de dados para adoptar o comportamento em questão. Esta análise é exemplificada com o Excerto 18. O comportamento “delegar” foi motivado por competências que o dirigente considerava que os trabalhadores possuíam, mas que na verdade não possuíam. Consequentemente, a Organização foi prejudicada. Pode-se considerar que este comportamento também está associado a uma falha de informação, na medida em que a avaliação que o dirigente realizou das competências dos trabalhadores não terá sido a mais adequada. O comportamento “decidir/resolver problemas” foi motivado pela existência de prioridades na Organização, tendo impacto negativo na Organização, ao impedir a concretização de um objectivo definido, se bem que não prioritário. Simultaneamente, esse comportamento promoveu a insatisfação dos trabalhadores. A análise revela que este comportamento se encontra associado à ausência de recursos (pessoal e tempo) suficientes para desenvolver um determinado projecto na Organização. O dirigente indica que este comportamento foi também motivado pela possibilidade de outros Serviços terem acesso a recursos financeiros que se poderiam perder em virtude da equipa do dirigente não concretizar o seu objectivo, conforme se percebe do Excerto 19. A Figura 19 representa a análise dos comportamentos *Técnicos e de gestão* que os dirigentes adoptaram pela positiva, mas que tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia.

Excerto 18: «eu senti que realmente se tivesse tido um comportamento e se tivesse ouvido... com mais paciência, mais próximo da equipa (...) não teria» (e37-3)

Excerto 19: «a equipa disse “é impossível estarmos a trabalhar em simultâneo para lançar um novo Programa e fazer a comemoração, publicar um livro e fazer uma grande campanha” (...) nós não conseguíamos fazer tudo (...). Portanto, o negativo foi não atingir o objectivo e foi uma certa frustração que ficou de morrer na praia, quer dizer, tivemos tanto trabalho e depois não fomos

capazes. (...) se protelássemos até ao fim do ano aquela verba que se custou muito a arranjar ia ser uma verba perdida e, portanto, se havia outros projectos com mais capacidade de se tornarem viáveis e que precisariam daquele dinheiro, eu não me sentia bem a, a manter cativa uma verba a, sabendo que a probabilidade de, enfim, de, de conseguir gastá-la era pequena» (e31-2)

Figura 19. Discurso subjacente aos comportamentos Técnicos e de gestão adoptados pela positiva com impacto negativo



5.3.5.1.2. Dimensão de desempenho contextual

Os dirigentes indicam que os comportamentos contextuais de *Suporte organizacional* que adoptaram pela positiva são motivados principalmente pelo desejo de proteger os trabalhadores, a imagem destes e o seu bem-estar na Organização. Contudo, percebe-se que quando o dirigente não quebra com lógicas de funcionamento negativo que existem na Organização, o impacto desses comportamentos revela-se negativo. O comportamento do dirigente dá então origem a mal-estar entre os trabalhadores e é alvo de feedback negativo, conforme evidencia o Excerto 20. Percebe-se ainda que o dirigente pode adoptar estes comportamentos sabendo que vão ter impacto negativo na Organização. Nesse caso, o dirigente depara-se com um jogo de forças opostas, em que o cumprimento da lei da APP cria dificuldades ao funcionamento da própria APP. Conforme demonstra o Excerto 21, encontramos novamente o dirigente face a trabalhadores que exibem um desempenho desadequado.

Excerto 20: «os motivos na altura foi, os motivos na altura de defender a... o preenchimento foi, digamos... o olhar para trás e ver que no sistema anterior toda a gente era Muito Bom. Portanto, “então agora vão-se passar todos Muito Bons para Bons? Como é que é isso?!” (...) hoje, ao fim da terceira aplicação do SIADAP, que já vamos no terceiro ano de aplicação do SIADAP, ou a terceira vez que aplicam o SIADAP a... é muito difícil justificar... porque é que são sempre os mesmos a ter os Muito Bons. E porque é que os que ficam no Bom, e porque é que os que ficam no Bom ficam, ficam eternamente em Bom» (e28-6)

Excerto 21: «os direitos adquiridos impedem muitas vezes tomar decisões acertadas! Aquelas que eu considero acertadas. Porquê? Porque eu estou impedido com uma certa equidade entre quem sai e quem vem... De alterar situações que manifestamente mereciam ser alteradas! (...) criam aqui amarras que não são nem sequer do ponto de vista legal ultrapassáveis (...) se aquilo foi prometido e não tem, o prometido é devido... o prometido é devido e eu não posso alterar, mesmo que não concorde» (e13-5)

Mas a procura de proteger a imagem de um determinado trabalhador pode também criar problemas na Organização, quando a mesma não tem conhecimento dos motivos subjacentes ao comportamento de protecção do dirigente em relação a alguns trabalhadores. No Excerto 21 verifica-se que o dirigente se vê perante dois interesses: o interesse da Organização e o interesse do trabalhador. A análise do comportamento de *Suporte pessoal* do dirigente que, sendo adoptado pela positiva, teve impacto negativo reforça esta ideia. Ao analisarmos um outro IC do mesmo dirigente onde o comportamento “mostrar cortesia” teve impacto positivo, verifica-se que o dirigente possuía o mesmo motivo (proteger a imagem do trabalhador) ao adoptar esse comportamento para com um trabalhador que pretendia fazer descer na hierarquia organizacional, levando a que o trabalhador deixasse de desempenhar uma posição de chefia. Num dos IC o trabalhador rejeita a proposta do dirigente (apresentar ele mesmo a resignação ao seu cargo) e no outro IC, onde o comportamento do dirigente tem impacto negativo, o trabalhador aceita a proposta do dirigente, de acordo com o Excerto 22. Estes dois IC permitem aceder ao significado que a Organização atribui à transição de uma posição de chefia para uma posição de não chefia, transição essa que é percebida de forma negativa e é considerada depreciativa para o trabalhador. Percebe-se ainda que a ausência de informação acerca daquilo que se encontra na origem da transição (se é uma opção do dirigente ou do próprio trabalhador) confunde a Organização, podendo tornar-se prejudicial para o seu funcionamento (Excerto 23).

Excerto 22: «a pessoa aproveitou a oportunidade que eu lhe dei. E, portanto, apresentou ela própria a resignação do cargo, não me obrigou a mim a ser eu a tomar a decisão» (e25-2)

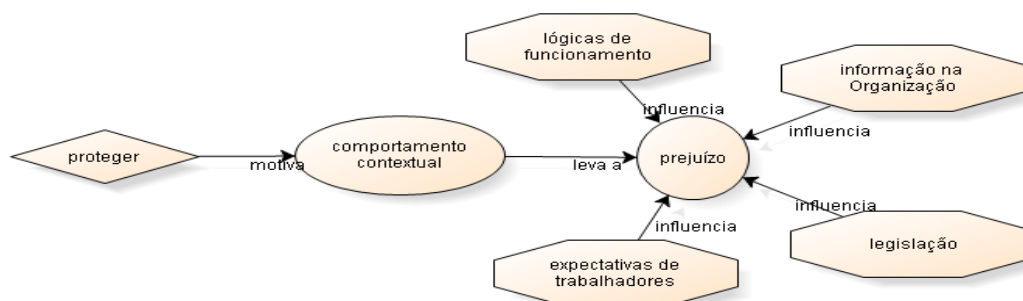
Excerto 23: «uma pessoa que depois fica com, ela própria e quem, quem com ela se relaciona ficam com alguma dificuldade em saber como é que a hão-de tratar, quer dizer, alguém que já foi dirigente agora vou-lhe dar ordem para fazer isto ou fazer aquilo, mas isto não parece bem uma função adequada a quem já teve responsabilidades muito maiores. Portanto, quer dizer, nem o próprio sabe bem o que anda a fazer nem quem tem a responsabilidade de o dirigir a... sabe bem como é que, como é que o há-de tratar. (...) fica a... confuso para a Organização... quais serão as razões porventura verdadeiras pelas quais aquela pessoa... deixou de exercer as funções que antes, que antes tinha...» (e25-2)

O último IC onde o dirigente adopta um comportamento positivo que regista impacto negativo é de *Iniciativa conscienciosa* e traduz, uma vez mais, a intenção de proteger os trabalhadores, associada à intenção de proteger o desempenho da Organização. O dirigente persiste na introdução de mudanças na Organização e o seu comportamento encontra resistências junto dos trabalhadores, que se opõem às mudanças pretendidas. A oposição dos trabalhadores leva a que o comportamento do dirigente tenha impacto negativo, na medida em que dirigente e trabalhadores defendem percepções distintas acerca do funcionamento organizacional, conforme demonstra o Excerto 24.

Excerto 24: «Entendo que esta situação é altamente perniciosa para a saúde das pessoas, ao contrário daquilo que elas próprias dizem. A... acho que a... estão a fazer uma mal opção, porque... eu sei porque é que é, é porque assim vêm cá três vezes por semana. Portanto, a questão é essa. A... agora, evidentemente que isso é um disparate, porque ninguém, ninguém consegue render... a trabalhar nestas condições. E... para a Instituição também não é bom, porque evidentemente nós para salvaguarda da segurança do serviço que prestamos (...) temos que ter duas pessoas para cada posto de trabalho. Ora isto não é rentável, não é rentável, não é desejável» (e55-2)

A Figura 20 traduz esta análise aos diferentes IC nos quais o dirigente de topo da APP adoptou um comportamento de desempenho contextual pela positiva que teve impacto negativo no desempenho/eficácia.

Figura 20. Discurso subjacente aos comportamentos contextuais adoptados pela positiva com impacto negativo



5.3.5.2. Comportamentos adoptados pela negativa com impacto positivo

Existe um único IC onde o dirigente adoptou um comportamento pela negativa que, ao contrário do esperado, teve impacto positivo. Trata-se do comportamento “concordar”, da subdimensão *Suporte organizacional*, que integra a dimensão de desempenho contextual. Neste IC o dirigente discorda de regras que devem ser implementadas na Organização, expressando formalmente o seu desacordo. O dirigente indica que o seu comportamento é motivado pela forma como entende que o trabalho deve ser realizado, especificamente, considerar que essas regras devem ser redefinidas. O dirigente indica que o seu comportamento tem impacto positivo, na medida em que promove a reflexão na Organização. Importa notar que apesar do dirigente discordar das regras e manifestar o seu desacordo, ele continua a implementá-las, conforme se percebe no Excerto 25.

Excerto 25: «defender, tento defender essa posição e já defendi aliás, já defendi, já aqui profissionalmente, portanto não... acho que... pronto, não, não, normalmente não obtém vencimento por motivos que eu compreendo (...) mas que não concordo. (...) sou obrigado a trabalhar com elas... mas nunca fui obrigado a abdicar de nada. (...) apresentei, apresentámos superiormente propostas que foram rejeitadas. (...) Foi positivo, foi positivo, naturalmente que tudo, tudo o que é... tudo o que é reflexão... e tudo o que é, e tudo o que leva a que as pessoas pensem (...) a organização e, quer dizer, e por mim e por outros quanto mais uma pessoa, quer

dizer, quanto mais um pensa mais os outros pensam e quanto mais todos pensam, mais a Organização beneficia» (e44-5)

Assim, apesar do comportamento do dirigente traduzir uma posição contrária aos princípios implementados na Organização, o dirigente não cria desequilíbrio na Organização, o que poderá explicar a ausência de impacto negativo no desempenho/eficácia. A Figura 21 procura representar esta análise.

Figura 21. Comportamento adoptado pela negativa com impacto positivo



5.3.6. UMA SÍNTESE FINAL DOS RESULTADOS OBTIDOS

Concluindo, a nível do desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP, percebe-se a presença dominante da entidade Organização, com os dirigentes a considerarem, principalmente, que os seus comportamentos beneficiaram a Organização. Paralelamente, os dirigentes reconhecem a Organização enquanto o principal motivo para a sua acção nas diferentes subdimensões do desempenho de tarefa. Para além da Organização, os trabalhadores também se revelam importantes na sua actividade, apesar de surgirem de uma forma menos “linear”, quando comparados com a Organização. Percebe-se que as suas competências, assim como a intenção do dirigente beneficiá-los e mobilizá-los, são aspectos que os dirigentes assumem que impulsionam a sua acção. Por outro lado, os comportamentos dos dirigentes também têm impacto nos trabalhadores, orientando-os para a acção e tornando-os mais satisfeitos. Pelo lado negativo, o comportamento dos dirigentes traduz-se em insatisfação dos trabalhadores e mal-estar na equipa. Podemos dizer, então, que o discurso dominante dos dirigentes de topo da APP associa o desempenho/eficácia elevado aos comportamentos *Técnicos e de gestão* que têm impacto positivo directamente na estrutura Organizacional e nos trabalhadores, em detrimento de acções que têm impacto nos utentes/clientes, nos Parceiros da Organização ou nos próprios dirigentes, uma vez que o impacto positivo dos comportamentos *Técnicos e de gestão* a este nível é reduzido, no discurso dos dirigentes. esta conclusão é sintetizada no Quadro 90.

Quadro 90. Resumo dos discursos dominantes no desempenho de tarefa e contextual do dirigente de topo da APP, considerando o impacto do seu comportamento e os seus motivos

Dimensão de desempenho de tarefa			
Subdimensão de DI	Motivo dominante	Tipo de impacto	Forma de impacto
Interação e comunicação	A Organização: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	Trabalhadores: beneficiar		
	Impossibilidade de identificar padrão	Negativo	Parceiros: adopção de comportamentos negativos
Liderança e supervisão	A Organização: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	Dirigente: características		
	Dirigente: características	Positivo	Trabalhadores: satisfeitos e orientados para a acção
	Trabalhadores: mobilizar		
	A Organização: beneficiar	Negativo	Impossibilidade de identificar padrão
	Impossibilidade de identificar padrão		
Técnicos e de gestão	A Organização: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	A Organização: beneficiar	Positivo	Trabalhadores: orientados para a acção
	O dirigente: características	Negativo	Organização: prejudicada
	Trabalhadores: competências percebidas	Negativo	Trabalhadores: insatisfeitos; mal-estar
Dimensão de desempenho contextual			
Subdimensão de DI	Motivo dominante	Tipo de impacto	Forma de impacto
Suporte pessoal	A Organização: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	Trabalhadores: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	Trabalhadores: beneficiar	Positivo	Trabalhadores: satisfeitos e orientados para a acção
	Impossibilidade de identificar padrão	Negativo	Organização: prejudicada
Suporte organizacional	Impossibilidade de identificar padrão, com excepção de proteger	Positivo	Trabalhadores: orientados para a acção, percebem apoio
	Ausência de padrão	Negativo	Ausência de padrão
	O dirigente: características	Positivo	Organização: beneficiada
	Ausência de padrão	Negativo	Ausência de informação
Iniciativa conscienciosa	A Organização: beneficiar	Positivo	Organização: beneficiada
	O dirigente: características	Positivo	
	Trabalhadores: beneficiar	Positivo	
	O dirigente: características	Negativo	Organização: beneficiada
	Ausência de padrão	Negativo	Trabalhadores: dificuldades

Conforme o Quadro 90 também demonstra, os dirigentes identificam o impacto dos seus comportamentos de desempenho contextual principalmente na estrutura organizacional, à semelhança do que vimos nos seus comportamentos de desempenho de tarefa. Quando olhamos para os motivos que os dirigentes associam à adopção destes comportamentos, ganham destaque as

características do próprio dirigente (crenças e capacidades mas também as suas falhas e dificuldades). Apesar de termos identificado vários padrões a nível das subdimensões do desempenho contextual do dirigente de topo da APP, o reduzido número de IC identificados onde o dirigente adoptou comportamentos de algumas das subdimensões desta dimensão dificulta a identificação de alguns padrões, impedindo-nos de perceber, por exemplo, se a variedade de motivos subjacentes à adopção de um determinado tipo de comportamento é inerente a esse tipo de comportamento ou é um efeito do número reduzido de IC onde este foi adoptado.

CAPÍTULO VI

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez recolhidos e analisados os dados empíricos, o investigador parte para a interpretação desses dados, deparando-se com o desafio de atribuir significado às análises que realizou.

(Denzin & Lincoln, 1994)

6.1. INTRODUÇÃO

No Capítulo que agora iniciamos, procuramos interpretar os resultados obtidos no âmbito de cada uma das Questões de Investigação (QI) subjacentes ao nosso trabalho, atribuindo-lhes significado. Começamos por analisar os resultados na primeira QI, focando o conteúdo do Desempenho Individual (DI) dos dirigentes de topo da APP. De seguida debruçamo-nos sobre o impacto das categorias de comportamentos que integram esse DI, analisando assim os resultados obtidos na segunda QI. Por fim, analisamos os motivos que os dirigentes associam às diferentes categorias de comportamentos que integram o seu DI, no que traduz a resposta à terceira QI definida.

6.2. O CONTEÚDO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Análise aos resultados da primeira Questão de Investigação

O modelo de DI (desempenho de tarefa/desempenho contextual) que serviu de referente teórico na análise da informação recolhida por nós recebeu, no geral, suporte. A estrutura do DI dos dirigentes de topo da APP revela-se complexa, possuindo as duas dimensões do DI e as seis subdimensões de categorias de comportamento que tinham sido previstas. Apesar do modelo teórico utilizado no nosso trabalho ter sido suportado no geral, cinco das categorias de comportamento teoricamente previstas não se revelaram requisitos críticos para o sucesso da actividade do dirigente de topo da APP. Duas dessas categorias eram previstas na dimensão de desempenho de tarefa (“realizar tarefas burocráticas/administrativas” e “formar e desenvolver subordinados”) e traduzem comportamentos que têm sido associados ao DI dos gestores (e.g., Borman & Brush, 1993). As restantes categorias de comportamento remetem para a dimensão de desempenho contextual (“motivar”, “representar” e “auto desenvolver-se”). Especificamente, “motivar” e “auto desenvolver-se” não foram identificadas, enquanto as categorias de comportamento “representar”, “realizar tarefas burocráticas/administrativas” e “formar e desenvolver subordinados” não tiveram impacto no desempenho/eficácia, apesar de serem identificadas pelos dirigentes.

Adoptando a mesma perspectiva do DI que nós, ou seja, a perspectiva avaliativa, Borman e Brush (1993) identificam as categorias de comportamentos “realizar tarefas burocráticas/administrativas” e “formar e desenvolver subordinados” enquanto elementos que integram o DI do gestor, mas os nossos dados apontam que estas categorias não são requisitos para o sucesso do dirigente de topo da APP e da sua Organização. Especificamente no que se refere ao comportamento “realizar tarefas

burocráticas/administrativas”, a sua ausência enquanto requisito crítico para a actividade do dirigente de topo da APP é coerente com o resultado do estudo de McCauley, Lombardo e Usher (1989). Estes autores recorreram à Técnica dos Incidentes Críticos com o objectivo de identificar os requisitos ao processo de desenvolvimento de gestores e, tal como nós, verificaram que esta categoria de comportamento não se traduzia num requisito, sugerindo que este comportamento requer competências que são rapidamente dominadas pelos gestores e que, por isso, são menos relevantes enquanto requisitos de desenvolvimento.¹⁷⁶ Uma vez que a literatura demonstra que este comportamento é adoptado e exige tempo ao gestor (e.g., Brandão & Jordão, no prelo; Mintzberg, 1973), é possível que os dirigentes de topo deleguem este comportamento nos dirigentes intermédios, para que possam estar mais disponíveis para adoptar outras categorias de comportamentos. É também possível que a ausência deste comportamento enquanto requisito crítico para a actividade do dirigente de topo da APP encontre a sua justificação no facto de se tratar de um comportamento que traduz uma rotina, o que poderá levar a que os dirigentes desvalorizem o seu impacto no desempenho/eficácia. A desvalorização deste tipo de comportamentos é visível em outros estudos acerca dos dirigentes da APP (e.g., Brandão & Jordão, no prelo) e é defendida por Stone (1945), na medida em que para este autor o dirigente da AP deve garantir que possui um domínio técnico suficiente que lhe permita analisar as opções que lhe são propostas e decidir adequadamente, evitando a realização directa de trabalho técnico, onde o autor inclui as tarefas administrativas e burocráticas. Indo no mesmo sentido, a literatura “reformista” da AP incita o dirigente a centrar a sua atenção, essencialmente, na mobilização dos trabalhadores e no conhecimento do meio exterior, ao mesmo tempo que diferentes autores (e.g., Fairholm, 2004) criticam os constrangimentos legais e burocráticos presentes na actividade destes dirigentes. Contudo, as regras são uma forma de controlo que visa garantir princípios inerentes à AP, nomeadamente, a igualdade de tratamento dos cidadãos, pelo que importa garantir o seu cumprimento, mesmo que isso implique actividades que não pareçam críticas ao sucesso do dirigente. A nossa leitura acerca da ausência desta categoria de comportamento no DI do dirigente estudado encontra suporte na forma como o dirigente justifica a sua avaliação do impacto do comportamento no único Incidente Crítico onde o comportamento adoptado se insere nesta categoria (i.e., “realizar tarefas burocráticas/administrativas”). Estando os indivíduos muito mais atentos às mudanças e às transformações do que àquilo que não se altera e que permanece constante (Weick, 1979, citado em Jordão, 1998), percebe-se, efectivamente, que é a dimensão rotineira do comportamento que leva o dirigente a avaliar que o seu comportamento não teve impacto no desempenho/eficácia («são tarefas do dia-a-dia (...) praticamente, de rotina», e39-2), ao

¹⁷⁶ O que é coerente com o facto da definição de Incidente Crítico enfatizar o impacto de um comportamento no desempenho/eficácia.

mesmo tempo que reconhece que esse comportamento é necessário ao funcionamento organizacional («que... têm que ser feitas... têm que ser feitas...», e39-2).

Também a nível do desempenho de tarefa, surpreendeu-nos a ausência do comportamento “formar e desenvolver subordinados” enquanto requisito crítico para a actividade deste dirigente. Este comportamento refere-se a auxiliar os subordinados no melhoramento das suas competências de trabalho, nomeadamente com recurso a instruções formais e informais, e identificando as suas necessidades de formação. Para além dos gestores enquanto supervisores terem a autoridade e o conhecimento para lidar com as necessidades dos trabalhadores no domínio do trabalho, o apoio dos supervisores na AP na forma de conselhos, assistência e feedback, designadamente ao averiguar se o subordinado dispõe do tempo e do suporte necessários para realizar o trabalho (e.g., competências), revelam-se extremamente importantes (Noblet et al., 2005). Testa e Ehrhart (2005) verificaram que gestores e subordinados consideravam que este comportamento tinha impacto positivo no desempenho/eficácia dos subordinados e Noblet e colegas (2005) verificaram que a percepção dos subordinados deste tipo de suporte por parte dos seus supervisores¹⁷⁷ era um preditor do bem-estar psicológico do trabalhador, da sua satisfação no trabalho e do seu compromisso organizacional. Podsakoff e colegas (1996) também verificaram a associação positiva entre o interesse do supervisor no desenvolvimento do subordinado e a satisfação destes últimos. A literatura indica, assim, que o comportamento “formar e desenvolver os subordinados” é importante para aumentar as competências, o bem-estar e o compromisso do trabalhador na Organização, particularmente em contexto de mudança organizacional (London & Mone, 1999; Noblet et al., 2005), que é o contexto que caracteriza toda a AP nos últimos anos. Neste contexto de mudança na AP tem-se apelado ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem nas suas estruturas organizacionais (London & Mone, 1999) e Valle (1999) salienta que é aos dirigentes a quem cabe a responsabilidade de formar os subordinados para que estes sejam capazes de se adaptarem aos problemas relacionados com a crise, tornando-os em desafios. Posto isto, parece-nos claro que seria importante termos identificado Incidentes Críticos onde este comportamento fosse adoptado com impacto no desempenho/eficácia, uma vez que isso traduziria que o dirigente de topo da APP reconhece que este comportamento está associado ao sucesso. Contudo, é possível que a sua ausência enquanto elemento do DI dos dirigentes estudados encontre a sua justificação nas especificidades da sua actividade. Mais de setenta e oito por cento dos participantes entrevistados encontra-se no posto actual há menos de cinco anos, o que é coerente com a baixa antiguidade dos dirigentes da AP no seu posto (Nutt, 1995; Rainey, 1989). Esta baixa antiguidade inibe a formação de potenciais futuros dirigentes (Allison, 1980), na medida em que contribuir para a formação e para o desenvolvimento dos subordinados

¹⁷⁷ Assim como dos seus pares e subordinados.

pode ser percepcionado pelo dirigente enquanto um risco, representando um investimento em potenciais futuros concorrentes. A natureza exigente e dinâmica do trabalho de hoje que dificulta a adopção de comportamentos de formação por parte dos gestores, que se tornam menos disponíveis para os trabalhadores (Lord & Smith, 1999), e a procura de evitar o parecimento de dirigentes habilitados a ocupar o seu posto de trabalho, poderão explicar a ausência destes comportamentos no discurso dos dirigentes acerca do seu Desempenho Individual.

Relativamente à dimensão de desempenho contextual, foi necessário revermos a sua estrutura interna de forma a traduzir o discurso dos dirigentes estudados. O desempenho contextual dos dirigentes de topo da APP é, então, composto pelas subdimensões *Suporte pessoal*, *Suporte organizacional* e *Iniciativa conscienciosa* e integra as categorias de comportamento “ajudar”, “cooperar”, “mostrar cortesia”, “proteger”, “concordar”, “mostrar lealdade”, “mostrar iniciativa” e “persistir”. A definição destas categorias de comportamento distingue-se da definição proposta por Coleman e Borman (2001) em alguns aspectos. Desde logo, no Capítulo III referimos a necessidade de identificar nas categorias de desempenho contextual definidas por esses autores os elementos que traduzissem a dimensão de desempenho de tarefa do DI quando adoptados em postos de gestão. Consequentemente, as categorias “cooperar” e “ajudar”, da subdimensão *Suporte pessoal*, foram revistas e passaram a englobar apenas os comportamentos dirigidos aos pares e aos superiores dos dirigentes, uma vez que estes comportamentos quando adoptados em relação aos subordinados traduzem comportamentos de liderança e supervisão, que integram o desempenho de tarefa do dirigente. Para além dessa primeira reformulação, a análise da informação recolhida revelou a necessidade de distinguirmos as categorias de comportamento “mostrar cortesia” e “proteger”. Apesar destas duas categorias traduzirem a manifestação de consideração pessoal do dirigente pelos seus subordinados, “proteger” refere-se especificamente ao dirigente exibir um comportamento de protecção em relação a um trabalhador que exibiu um desempenho pobre. Estas reformulações das definições das categorias de comportamento de desempenho contextual procuraram traduzir de forma mais fiel a informação recolhida junto dos dirigentes, constituindo, por isso, um passo na clarificação da estrutura interna do DI do gestor e, principalmente, do dirigente de topo da APP. Permitem-nos, assim, perceber melhor os elementos que separam o seu desempenho de tarefa do seu desempenho contextual. Especificamente, verifica-se que a maior parte dos comportamentos dos dirigentes que são dirigidos a subordinados configuram o seu desempenho de tarefa, mas quando envolvem uma dimensão emocional e de consideração pela pessoa (o subordinado) remetem para a dimensão de desempenho contextual. Percebe-se, então, que a direcção do comportamento do gestor/dirigente é um elemento que importa considerar na análise do seu DI.

Esta estratégia já tinha, aliás, sido seguida por Williams e Anderson (1991) ao sistematizarem as categorias de CCO, pese embora estes autores não se terem debruçado sobre o Desempenho Individual em postos de gestão.

Verificamos ainda que não são requisitos críticos ao sucesso do dirigente de topo da APP as categorias de comportamento “motivar” (*Suporte pessoal*), “representar” (*Suporte organizacional*) e “auto desenvolver-se” (*Iniciativa conscienciosa*). O comportamento “motivar” refere-se ao gestor reconhecer de forma positiva as concretizações e o sucesso dos seus pares e dos seus superiores, animando-os em alturas adversas, mostrando confiança nas suas capacidades e ajudando-os a ultrapassar dificuldades e revés. Este comportamento inicialmente previsto na sistematização de Coleman e Borman (2001) foi reformulado por nós¹⁷⁸, de modo a distinguir-se do comportamento de motivar subordinados, que remete para o desempenho de tarefa do dirigente (*Supervisão e Liderança*). Weyman e Clarke (2003) apontam que quando o trabalhador exerce a sua actividade de forma isolada há categorias de comportamentos contextuais que perdem relevância, referindo especificamente que os comportamentos de apoio e de motivação a pares podem relevar-se menos importantes nestas situações, o que vai ao encontro do nosso trabalho. O dirigente de topo ocupa o posto mais elevado na hierarquia organizacional, sendo que cada Organização/estrutura organizativa da APP só possui um dirigente de 1.º nível (e.g., o Presidente) e poucos dirigentes de 2.º nível, pelo que frequentemente estes dirigentes não possuem pares (i.e., actores organizacionais de nível hierárquico semelhante). Contudo, apesar dos dirigentes de topo da APP exercerem a sua actividade essencialmente de forma isolada, eles integram-se num órgão de gestão colectivo, na forma de um Conselho de Administração ou de uma Presidência da Organização, desenvolvendo actividades que implicam contacto com outros dirigentes, o que poderia justificar a presença desta categoria de comportamento enquanto requisito crítico para o sucesso da sua actividade. Essa presença traduziria a existência de proximidade relacional e emocional entre os dirigentes de topo da APP, o que não parece acontecer. Isto poderá eventualmente explicar-se pela elevada rotatividade que caracteriza estes postos (Allison, 1980) e pela sua vulnerabilidade política (Nutt, 1995; Rainey, 1989), que não permitirão que os dirigentes disponham de tempo suficiente para desenvolverem relações próximas entre si.

Relativamente ao comportamento “auto desenvolver-se”, refere-se ao dirigente procurar autonomamente, e usando os seus próprios recursos a nível de tempo e dinheiro, desenvolver o seu comportamento, conhecimentos e competências. Este comportamento foi inicialmente proposto por George e Brief (1992) enquanto uma categoria de CCO teoricamente distinta, tendo Coleman e Borman (2001) integrado-a na subdimensão *Iniciativa conscienciosa*. Na procura de clarificarmos o DI

¹⁷⁸ Confirmar no Capítulo III.

do gestor, incluímos também nesta categoria de desempenho contextual o elemento “actualização técnica” inicialmente previsto na categoria de comportamento “proficiência profissional” (desempenho de tarefa). Apesar de Newstrom e colegas (1976) terem verificado que o auto desenvolvimento é uma das necessidades mais valorizadas pelos trabalhadores da AP, nomeadamente por aqueles que ocupam a posição de dirigente, e que a natureza dos objectivos e do trabalho desenvolvido na AP permitem a sua satisfação,¹⁷⁹ a categoria de comportamento “auto desenvolver-se” não se revelou crítica para a actividade do dirigente de topo da APP. Apesar desta ausência nos ter surpreendido, este resultado é coerente com a literatura, uma vez que a investigação acerca dos CCO tem tido dificuldade em oferecer evidência empírica deste comportamento (Podsakoff et al., 2000). Paralelamente, a investigação tem enfatizado a importância da experiência do gestor (e.g., Mintzberg, 2005; Van Wart, 2003), considerando que a formação formal ganha relevo enquanto forma de credibilizar o gestor e facilitar a sua aprendizagem no posto, sendo por isso mais pertinente para indivíduos em início de actividade (Van Wart, 2003). Efectivamente, cinquenta por cento dos nossos entrevistados desenvolve a sua actividade na APP há mais de vinte e seis anos, o que indica que não se encontram em início de actividade neste contexto organizacional. Contudo, compreende-se teoricamente que este comportamento possa influenciar positivamente a eficácia/desempenho, na medida em que as competências adquiridas pelos trabalhadores podem ser aplicadas na realização do seu trabalho na Organização (Podsakoff et al., 2000) e o desenvolvimento das organizações exige que os trabalhadores aprendam de forma contínua, actualizando os seus conhecimentos e as suas competências (Burke & Cooper, 2006; London & Mone, 1999). Estas premissas apontam a pertinência de se estudar melhor esta categoria de comportamento, pois é possível que traduza um comportamento particularmente privado e difícil de ser evocado pelos trabalhadores no contexto de uma metodologia indutiva. É também possível que os dirigentes entendam este comportamento numa lógica de desenvolvimento pessoal e de carreira, sem relacioná-lo com a sua Organização de trabalho num dado momento, daí a sua ausência do seu discurso.

Por fim, o comportamento de desempenho contextual “representar” refere-se ao dirigente representar favoravelmente a Organização junto de elementos exteriores quando não está em sua representação formal. Este comportamento é adoptado em contexto informal e traduz a defesa da Organização quando outros a criticam, promover os seus resultados e atributos positivos e expressar satisfação pessoal com a Organização. Apesar deste comportamento ter sido adoptado num dos Incidentes Críticos recolhidos, o seu impacto não se revelou crítico para a actividade do dirigente, pelo que não integra o seu DI. Este resultado sugere que a vertente formal desta actividade (que

¹⁷⁹ Estes autores não indicam, contudo, a dimensão da presença dos dirigentes na amostra, nem comparam os dados de dirigentes e trabalhadores não dirigentes.

remete para o desempenho de tarefa) é suficiente para o sucesso do dirigente, não sendo necessária a representação e defesa da Organização em contexto informal.

Testa e Ehrart (2005) sugerem que a não identificação de categorias de comportamentos previstas num determinado modelo teórico num estudo que recorra à Técnica dos Incidentes Críticos enquanto técnica de recolha de dados pode dever-se ao estímulo que é apresentado aos entrevistados. Especificamente, estes autores solicitaram a participantes que identificassem comportamentos de interacção entre líder e subordinado, não tendo identificado quatro das catorze categorias de comportamentos inicialmente previstas no seu modelo teórico. Os autores consideram que o estímulo utilizado teria, então, orientado as respostas dos participantes, levando-os a deixar de fora os comportamentos do gestor que não implicavam interacção entre líderes e subordinados (e.g., “planear”), mesmo que esses comportamentos fossem relevantes. No caso do nosso trabalho, contudo, não nos parece que se possa atribuir a ausência das categorias de comportamento referidas acima ao formato do estímulo que apresentámos aos dirigentes, uma vez que, tal como referido anteriormente, esse estímulo orientava-os para a descrição de Incidentes Críticos onde tivessem adoptado um comportamento que tivesse tido impacto no seu desempenho ou no desempenho da Organização,¹⁸⁰ parecendo-nos suficientemente abrangente para permitir a identificação de um variado leque de comportamentos. Acima de tudo, as categorias de comportamentos que foram identificadas enquanto elementos do DI dos dirigentes de topo da APP demonstram que a eficácia e o comportamento eficaz do gestor não são determinados no abstracto, mas sim em relação a contextos particulares e que é nesses contextos particulares que um conjunto de comportamentos ganha significado (Testa & Ehrart, 2005). Percebemos, assim, que no contexto da APP, o Desempenho Individual dos seus dirigentes de topo é composto por um conjunto específico de comportamentos, que remete para a estrutura do Desempenho Individual que identificámos.

Na maior parte dos Incidentes Críticos recolhidos o comportamento do dirigente foi de desempenho de tarefa, o que reforça a centralidade dos comportamentos desta natureza na actividade deste dirigente. Este resultado sugere que quando o dirigente de topo da APP se encontra numa situação em que importa agir e obter um impacto positivo no desempenho/eficácia, ele adopta privilegiadamente comportamentos de desempenho de tarefa. O estudo de Brandão e Jordão (no prelo) demonstrou que dirigentes intermédios da APP (integrados em organizações do Ensino Superior) se referiam muito menos a comportamentos contextuais do que a comportamentos de

¹⁸⁰ Confirmar no Anexo 3, onde consta o protocolo da entrevista.

desempenho de tarefa, apesar de valorizarem ambas as dimensões do DI. Os nossos resultados vão no mesmo sentido, sugerindo que os comportamentos de desempenho de tarefa são mais valorizados pelos dirigentes de topo da APP, na medida em que é a eles que se referem quando pensam na sua actividade de um prisma avaliativo, ou seja, considerando o efeito ou impacto do seu comportamento. Este resultado pode estar associado à formalização exaustiva dos comportamentos a adoptar pelos dirigentes, uma formalização que reforça os comportamentos de tarefa e inibe comportamentos espontâneos, pois nesses contextos os trabalhadores são predominantemente avaliados pelo cumprimento dos primeiros (Morrison, 1996). Paralelamente, a adopção de comportamentos contextuais tende a ser entendida enquanto algo privado (Conway, 1999), o que significa que a verbalização da sua associação ao desempenho/eficácia tende a ser menor do que a verbalização acerca dos comportamentos de desempenho de tarefa.

Uma vez que os trabalhadores adoptam mais comportamentos de desempenho contextual/CCO quando consideram que estes comportamentos são valorizados na Organização (Schnake & Dumler, 1997, citados em Rego, 2002), a promoção de comportamentos desta natureza junto dos dirigentes de topo da APP poderá requerer que os seus supervisores comuniquem a sua importância para a eficácia a nível individual e organizacional (Hanson & Borman, 2006; Lord, 2006). A existência de uma relação positiva entre o trabalhador e a Organização é também importante a este nível, para que a definição de papel do trabalhador seja mais ampla e ele inclua no seu papel um leque maior de comportamentos a desenvolver. Contudo, sugerir estratégias para que as organizações promovam a adopção de comportamentos tendencialmente discricionários numa altura em que as exigências que as organizações colocam aos trabalhadores já são crescentes (Burke & Cooper, 2006) coloca o psicólogo das organizações perante um dilema que assume, nomeadamente, uma dimensão ética. Mas se o equilíbrio dos interesses dos trabalhadores com os interesses das organizações é um desafio que se coloca frequentemente a quem intervém nas organizações (Cummings & Morley, 2005), também é verdade que a intervenção no sentido de promover comportamentos contextuais não tem de ser vista unicamente na lógica de beneficiar a Organização, podendo ser abordada no sentido de beneficiar os trabalhadores. As mudanças no mundo do trabalho têm levado as organizações a desenvolver processos de Recrutamento e Selecção que visam identificar indivíduos que possuem a capacidade de exibir um nível de eficácia/desempenho elevado em diferentes papéis (Murphy & Jackson, 1999). A adopção de comportamentos de desempenho contextual é uma forma dos trabalhadores e dos grupos lidarem com essas exigências e com as mudanças técnicas centrais nas organizações (Lord & Smith, 1999), permitindo-lhes gerir os constrangimentos que encontram no trabalho, ao mesmo tempo que demonstram o seu valor enquanto recurso importante para a sua Organização. Num momento em que se prevê para 2011 um aumento do desemprego em Portugal e

uma redução nos postos de gestão da APP,¹⁸¹ a adopção de comportamentos contextuais é uma forma dos dirigentes, trabalhadores da AP, se destacarem enquanto recursos importantes para o sistema.

6.3. O IMPACTO DOS COMPORTAMENTOS ADOPTADOS PELOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Análise aos resultados da segunda Questão de Investigação

A forma como os dirigentes justificam a avaliação que fazem do impacto dos seus comportamentos no desempenho/eficácia (e.g., positivo, negativo) permite-nos avançar na compreensão da relação entre diferentes categorias de comportamento que integram o seu Desempenho Individual e diferentes dimensões do desempenho/eficácia. A presença diferenciada dessas dimensões do desempenho/eficácia no discurso dos dirigentes traduz «a selectividade dos mecanismos perceptivos [que] faz com que só procuremos informação sobre as ideias que nos preocupam ou que valorizamos» (Savoie & Morin, 2001, p. 26), permitindo perceber, por isso, as dimensões da eficácia/desempenho que recebem mais atenção por parte dos dirigentes de topo da APP. Segundo Savoie e Morin a escolha dos indicadores de desempenho baseia-se, essencialmente, nas representações sociais do que é uma empresa «performante» (idem, p. 26), o que não significa que as outras dimensões da eficácia não sejam relevantes.¹⁸² Consequentemente, quando os dirigentes apontam que o seu comportamento teve impacto em determinadas dimensões, estão a explicitar os seus critérios ou indicadores de desempenho/eficácia, nomeadamente, a nível individual e organizacional.

6.3.1. Impacto dos comportamentos de desempenho de tarefa

É à Organização que os dirigentes mais recorrem para justificar o impacto dos seus comportamentos de desempenho de tarefa, quer estes tenham impacto positivo ou negativo no desempenho/eficácia. A subdimensão *Técnica e de gestão* é a que incluiu a maior variedade de categorias de comportamentos, o que também explica o facto desta ser a subdimensão do DI dos dirigentes de topo da APP que está mais presente nos IC recolhidos. É composta pelos comportamentos “decidir/resolver problemas”, “delegar”, “monitorar e controlar recursos”, “planear e organizar”, “exibir proficiência profissional”, “fazer provimento de pessoal” e “recolher e

¹⁸¹ Conforme reiterado pelo Ministro das Finanças Português nos telejornais do dia 16 de Outubro de 2010.

¹⁸² Até porque no nosso trabalho só se teve acesso à visão dos dirigentes, um dos vários grupos constituintes da APP.

interpretar dados”. Estes comportamentos implicam actividades de gestão essencialmente a nível técnico. Ao analisarmos os diferentes comportamentos do desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP percebemos que a categoria de comportamento dominante é “decidir/resolver problemas”, à semelhança do que se verifica noutros estudos acerca do comportamento do gestor (e.g., Testa & Ehrhart, 2005). A presença dominante deste comportamento no discurso dos dirigentes estudados sugere que a sua actividade é pautada por acontecimentos que requerem a resolução de problemas, com o dirigente de topo da APP a ser chamado a decidir de forma eficaz e atempada, baseando-se nas informações que tem ao seu dispor. Esta presença dominante aponta ainda que o sucesso do dirigente implica que ele antecipe e reaja à mudança através de resoluções inovadoras para os problemas que a Organização enfrenta. A importância da sua acção em crise (reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas) e gestão da crise (resolver problemas e mediar ou negociar em situações urgentes e inesperadas) pode estar associada à complexidade interna e externa da APP. Segundo Valle (1999), a cultura de *antecipar* os problemas já não se adequa à AP, sendo necessário substituí-la pela cultura da *adaptação* aos problemas. Os nossos dados sugerem essa adaptação da parte dos dirigentes, que reagem aos imprevistos que surgem. Os dirigentes enfatizam que estes comportamentos beneficiam a Organização, principalmente, a nível financeiro e que a incapacidade de resolver um problema prejudica a Organização, dando origem, nomeadamente, a novos problemas. De notar ainda que apesar dos dirigentes não terem enfatizado o impacto destes comportamentos nos subordinados, a literatura aponta que os comportamentos de resolução de problemas dão origem a um processo de atribuição de poder ao líder por parte do subordinado e que quanto maior for a importância da resolução do problema para as unidades do sistema, nomeadamente em termos do desempenho da Organização, maior será o grau de poder concedido pelo subordinado ao supervisor (Yukl, 1989). E Testa e Ehrhart (2005) verificaram que gestores e subordinados consideram que este comportamento influencia positivamente o desempenho dos subordinados. Surpreende-nos, por isso, que os dirigentes não tenham enfatizado este tipo de consequências nestes comportamentos, centrando-se antes no seu impacto financeiro na Organização.

O comportamento “planear e organizar” também tem destaque no discurso dos dirigentes, percebendo-se a importância do dirigente de topo da APP definir estratégias e objectivos para a sua Organização. A presença deste comportamento permite perceber que é requerido ao dirigente que antecipe e discuta sobre possíveis estratégias para a Organização, planeie metas e objectivos a curto e longo prazo, antevêja possíveis problemas para a unidade/Organização e desenvolva estratégias para lidar com essas situações. À semelhança de “decidir e resolver problemas”, os dirigentes associam este comportamento, fundamentalmente, à melhoria do funcionamento e da

produtividade da Organização. Cameron (1986) aponta que uma das características das organizações que recuperam de dificuldades é o equilíbrio no desenvolvimento de actividades de natureza oposta, nomeadamente, a Organização investir na manutenção de rotinas ao mesmo tempo que investe na inovação. A presença dominante dos comportamentos “planear e organizar” e “decidir/resolver problemas” traduz essa lógica de funcionamento, com o dirigente a planear e a antecipar, ao mesmo tempo que reage aos acontecimentos, resolvendo os problemas que vão surgindo. Percebe-se ainda que o dirigente na APP não é apenas um executante ou administrador de políticas e estratégias definidas por outros, e que usar essa dicotomia para caracterizar a actividade deste dirigente é desadequado, como têm defendido vários autores (e.g., Allison, 1980; Andersen, 2010).

De realçar ainda o comportamento “recolher e interpretar dados”, na medida em que é aquele ao qual, de entre os diferentes comportamentos de desempenho de tarefa, os dirigentes associam uma maior diversidade de categorias de justificação de impacto no desempenho/eficácia. Apesar de enfatizarem que este comportamento tem impacto na Organização, melhorando o seu funcionamento, este comportamento afecta várias dimensões do desempenho/eficácia, nomeadamente a nível dos trabalhadores, do dirigente, dos Parceiros e dos utentes da Organização. Este resultado é coerente com a natureza abrangente desta categoria de comportamento, que se refere à interpretação correcta de dados numéricos e outra informação, promovendo inferências correctas, e à organização correcta de dados que permitam resolver problemas e tomar decisões.

A presença reduzida de algumas categorias de comportamento de desempenho de tarefa no discurso dos dirigentes de topo da APP merece-nos algumas considerações. Iremos discutir especificamente a presença reduzida dos comportamentos *Técnicos e de gestão* “fazer provimento de pessoal”, “exibir proficiência profissional”, “delegar” e “monitorar e controlar recursos”.

Relativamente ao comportamento “fazer provimento de pessoal”, este resultado traduz, a nosso ver, a dificuldade que a literatura aponta do dirigente da AP recrutar, seleccionar, transferir e promover pessoas. Este dirigente enfrenta obstáculos a nível da manutenção de um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira e da construção de uma equipa de gestão coesa, que possua os requisitos técnicos e de gestão que o dirigente considera necessários para concretizar a estratégia da Organização (Allison, 1980), apesar das reformas na AP pretenderem flexibilizar estes processos¹⁸³. Regra geral, quando o dirigente da AP integra a Organização, esta já possui um quadro de pessoal, composto por trabalhadores que, por vezes, entendem-no enquanto alguém que pode estar de

¹⁸³ A título de exemplo, considere-se o Programa de mobilidade na APP (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro), definido enquanto uma estratégia para agilizar a capacidade de transferir pessoal nas diferentes estruturas da APP.

passagem na Organização. Mas o nosso trabalho aponta que quando o dirigente de topo da APP teve a possibilidade de decidir acerca da presença de trabalhadores que ele considera importantes, os seus comportamentos de provimento melhoraram o funcionamento da Organização e permitiram evitar problemas («assegurar a continuidade... e a normalidade dos Serviços (...) um sinal de continuidade (...) pragmatismo e um sinal sobretudo de estabilidade... num Serviço que não pode ter instabilidade», e28). Contudo, quando as suas opções foram mal informadas e o provimento de pessoal deu-se em função dos interesses de um trabalhador em particular, em detrimento dos interesses da equipa e da Organização, o dirigente criou dificuldades de relacionamento entre trabalhadores e ele próprio («propus que ela continuasse como Coordenadora (...) Foi negativo na... adesão da substituta», e37-3).

O comportamento “exibir proficiência profissional”, por sua vez, refere-se ao dirigente aplicar conhecimento técnico¹⁸⁴ suficiente para ter um desempenho eficaz na sua área. A presença reduzida deste comportamento no discurso dos dirigentes vai ao encontro da ideia de Stone (1945), segundo a qual o dirigente da AP deve evitar o trabalho técnico e concentrar-se em conhecer o meio interno e externo da Organização e na constituição de uma equipa com competências elevadas. Contudo, isso não significa que o dirigente possa negligenciar o conhecimento técnico, como se percebe do facto desta categoria de comportamento emergir enquanto um requisito crítico no DI do dirigente estudado. Concretamente, quando o dirigente exibe proficiência técnica o seu comportamento tende a beneficiar a Organização, permitindo que se concretizem objectivos e que a imagem da Organização seja melhorada. Paralelamente, e apesar dos dirigentes estudados não terem enfatizado este aspecto, a literatura aponta que este comportamento tem efeito nos subordinados do gestor, garantindo o seu respeito (Yukl, 1989) e diminuindo o seu nível de stress (Offermann & Hellmann, 1996). Parece-nos, assim, que não é só importante que o dirigente possua conhecimento técnico para analisar o trabalho que lhe é apresentado, decidindo convenientemente, como também é importante que demonstre aos subordinados que possui esse domínio técnico.

Segundo Rainey (1989), os dirigentes de topo da AP resistem a “delegar” autoridade, optando por recorrer a níveis elevados de controlo formal para analisar e aprovar o trabalho realizado nos níveis mais baixos da estrutura. Esta premissa encontra algum suporte no nosso trabalho, uma vez que a categoria de comportamento “delegar” se encontra presente num número bastante reduzido de Incidentes Críticos. Nesses Incidentes Críticos os dirigentes salientam o impacto positivo deste comportamento nos trabalhadores, que se tornam mais orientados para a acção. Este resultado vai ao encontro da literatura, uma vez que se verifica que a atribuição de liberdade e autonomia aos subordinados tem impacto positivo no seu desempenho (Testa & Ehrhart, 2005), para além de se

¹⁸⁴ Em contraposição a conhecimentos de domínio de gestão.

verificar que está associada ao desenvolvimento e implementação de ideias por parte dos subordinados (Jong & Hartog, 2007) e ao seu menor nível de stress (Offermann & Hellmann, 1996). O gestor pode optar por não delegar aos subordinados a responsabilidade em algumas matérias (consciente ou inconscientemente), por considerar que se encontra melhor informado para lidar com essas responsabilidades (Mintzberg, 1973). Isto será mais verdade em situações de responsabilidade cujas acções requerem informação variada, à qual só o gestor tem acesso. Contudo, o gestor ganha espaço para delegar quando recorre ao comportamento “comunicação”, na medida em que a transmissão de informação permite que outras pessoas adquiram a informação necessária para exhibir um desempenho adequado no domínio da resolução de problemas (Mintzberg, 1999). Importa não esquecer, contudo, que no contexto da AP a categoria de comportamento “delegar” pode assumir uma menor importância, em virtude das suas estruturas organizativas serem (ainda) estruturas burocráticas, o que significa que o papel de cada actor se encontra bastante definido. Nutt (1995) salienta, apesar disso, a importância deste comportamento em processos de implementação de mudanças na AP,¹⁸⁵ indicando que permitir que os outros ajam «cria compromisso e energia e reforça a confiança» (idem, p. 66) e potencia que os elementos da equipa se apropriem da visão da Organização. Ao partilhar informação e poder a nível da realização de tarefas críticas o dirigente fortalece os seus colaboradores e permite que os subordinados possam tomar decisões (Lord & Smith, 1999). Contudo, para que este comportamento tenha impacto positivo, é necessário que o dirigente o associe a outros comportamentos (Offermann & Hellmann, 1996), como demonstra o Incidente Crítico no qual um dirigente adoptou este comportamento (pela positiva) e o seu impacto foi negativo («correram mal, porque as pessoas (...) não aprenderam», e22-5). Este exemplo permite perceber a importância do dirigente clarificar junto do subordinado os objectivos associados ao seu trabalho e que o dirigente garanta que os colaboradores a quem delega responsabilidades e poder possuem as competências necessárias. É ainda importante que o dirigente possa acompanhar, de alguma forma, o trabalhador (o que realça a importância deste comportamento se associar a “orientar e avaliar”), garantindo que os subordinados conhecem os objectivos associados às suas actividades e responsabilidades e manifestam as competências necessárias à sua realização. Efectivamente, a capacidade de ser realista no que toca às capacidades dos colaboradores tem sido apontada enquanto uma das competências fundamentais a um líder da AP (Nutt, 1995).

O comportamento “monitorar e controlar recursos” refere-se ao dirigente controlar custos e recursos e monitorar a utilização de fundos, dentro dos constrangimentos e orientações existentes. Inclui, ainda, enfatizar o cumprimento de prazos e garantir que os padrões definidos são atingidos e os custos controlados. Quando o dirigente da APP controla a forma como o dinheiro é utilizado,

¹⁸⁵ Referindo-se especificamente ao contexto da liderança estratégica.

verificam-se, efectivamente, melhorias financeiras na Organização («poupou receitas. Uma coisa a... verdadeiramente... espantosa o que se poupou na verba das ajudas... de custo», e41). Pese embora os constrangimentos financeiros da AP conferirem importância a este comportamento, este não é dos comportamentos mais presentes no discurso dos dirigentes. Se num primeiro momento poderíamos pensar que isso significaria que esta dimensão do desempenho/eficácia não assume um grande relevo para os dirigentes, depressa percebemos que essa leitura não será a mais adequada, na medida em que os dirigentes associam, tendencialmente, o impacto dos seus diferentes comportamentos a melhorias financeiras, para além de enfatizar as melhorias na imagem e no funcionamento da Organização. Parece-nos, então, que os dirigentes optam por recorrer a outros comportamentos que integram o seu DI para fazer face aos constrangimentos económicos da APP.

A subdimensão *Interacção e comunicação* é composta pelas categorias de comportamentos “comunicar”, “influenciar/convencer” e “representar a Organização”, comportamentos do dirigente que implicam lidar com o exterior, persuadir os outros e recolher e transmitir informação. Esta subdimensão foi a segunda a registar mais Incidentes Críticos, um resultado que, a nosso ver, reflecte a importância do papel de ligação do dirigente ao exterior e da comunicação para o sucesso da sua actividade. Vários autores têm reconhecido a importância da comunicação na actividade do gestor (e.g., Mintzberg, 1973), definindo-o enquanto «um processador de informação por excelência» (Jordão, 1998, p. 84). As reformas que têm caracterizado as organizações da AP exigem que o dirigente recorra a comportamentos que lhe permitam desempenhar a sua posição privilegiada a nível da interpretação da realidade organizacional, percebendo as ameaças e as oportunidades que surgem dentro e fora da Organização e agindo de forma a criar na Organização a energia necessária para a acção, manifestando, enfim, a capacidade de lidar com mudanças contínuas (Valle, 1999). Os comportamentos desta subdimensão traduzem a acção do dirigente em relação a esse meio em mudança, recolhendo e fornecendo informação, persuadindo os outros a aceitarem as suas posições e representando formalmente a sua Organização. Stone (1945) considera que uma das principais responsabilidades do dirigente situa-se exactamente a este nível, na procura de estreitar relações com outros dirigentes de topo da AP, com gestores do sector privado e com os cidadãos, uma acção que cria um ambiente positivo para os trabalhadores da AP. Os dirigentes que estudamos realçam as vantagens desta subdimensão. A categoria de comportamento “influenciar” é a que tem maior expressão e o dirigente associa-a a benefício na imagem da Organização. Gomes e colegas (2000) referem que este comportamento assume importância no processo de definição dos objectivos organizacionais particularmente quando se tem de considerar os interesses dos diferentes constituintes da Organização. Vários autores têm realçado que na AP existem vários centros de decisão (e.g., Andersen, 2010; Rainey, 1989), que requerem, efectivamente, que o dirigente procure

influenciar e persuadir (Stone, 1945), de modo a equilibrar os diferentes interesses dos constituintes da sua Organização. Após esse exercício de persuasão é necessário que o dirigente comunique à Organização os resultados desse processo, o que realça a importância do comportamento “comunicar” (que abordamos de seguida) e, mais uma vez, a interligação das diferentes categorias de comportamento no DI do dirigente de topo da APP.

O comportamento “comunicar” do dirigente é associado a evitar problemas na Organização («não havendo voluntários teria que haver... gente que se mobilizava... involuntariamente. E isto ia provocar uma, um grande... uma grande pressão sobre a equipa e sobre os técnicos (...) ia criar ou ia engendrar alguma conflitualidade pessoal... e também profissional», e37). A literatura aponta a particular importância destes comportamentos em alturas de mudança organizacional, como é aquela que a APP está a viver. Comunicar os objectivos a longo termo que são definidos para a Organização fornece uma direcção estratégica aos subordinados e pode contribuir para se obter o suporte dos constituintes (internos e externos) da Organização (Andrews & Boyne, 2010). As mudanças que têm sido introduzidas na APP dão-se a vários níveis, nomeadamente na sua estrutura (número e dimensão das estruturas), forma de avaliar o desempenho (nomeadamente com a introdução em 2004 do SIADAP, que prevê a avaliação de organismos) e sistema de carreiras. Estas mudanças formais definidas a nível legislativo têm sido associadas por vários governos a mudanças na cultura e nos valores que guiam a acção dos trabalhadores da APP, o que enfatiza a importância dos comportamentos de interacção e comunicação do dirigente para mobilizar os subordinados nesse sentido. O comportamento “comunicar” apoia o processo de gestão das mudanças organizacionais e está associado à redução do stress causado pela introdução dessas mudanças, nomeadamente as relacionadas à NPM (Noblet et al., 2005). A credibilidade da informação fornecida aos subordinados é essencial para a «aceitação e (...) implicação dos indivíduos num processo de mudança» (Noblet et al., 2005, p. 163). A forma como os dirigentes da AP justificam a mudança aos subordinados e a forma como essa comunicação se desenrola (por exemplo, de forma mais ou menos aberta) condicionam se os trabalhadores aderem ou se distanciam do processo de mudança (Madureira & Rodrigues, 2006). A importância deste comportamento é realçada com o facto dos gestores reconhecerem que quando este comportamento é adoptado pela negativa (por exemplo, não comunicar atempadamente aos subordinados informação importante), ele tem impacto negativo no desempenho dos subordinados (Testa & Ehrart, 2005), como fica também patente no Incidente Crítico no qual o dirigente de topo da APP adoptou este comportamento pela negativa e derivou daí impacto negativo nos subordinados, criando-lhes dificuldades («mas a comunicação foi de tal, foi extremamente (...) foi de tal modo... mal estruturada (...) não foi provavelmente clara, não dei exemplos (...) não permitiu um tratamento de equidade, que eu acho que a equidade é uma coisa

fundamental quando se trata a... das mesmas funções e do mesmo grupo de... profissionais», e54-4). Para Valle (1999), o verdadeiro trabalho dos dirigentes da AP de hoje é preparar os seus colaboradores para lidarem e adaptarem-se a mudanças a nível de missão, meio e direcção na Organização. Essa exigência remete, a nosso ver, directamente para os comportamentos de comunicação e salienta a importância dos dirigentes possuírem competências elevadas a este nível.

O papel do dirigente da APP enquanto símbolo da Organização (Mintzberg, 1973) também emerge no nosso estudo, na medida em que o comportamento “representar” se traduz um requisito para o seu sucesso. Indo ao encontro da natureza deste comportamento, o seu impacto dá-se na relação da Organização com o meio, melhorando a imagem da Organização («um estatuto de alguma credibilidade de... de seriedade no trabalho, desbloqueiam decisões no Parlamento mais rápido (...) induz um ritmo de decisão de credibilidade da Instituição!», e9). A ligação destes comportamentos à relação da Organização com o seu meio é reforçada com o facto dos comportamentos de influência do dirigente que têm impacto negativo se manifestarem nos Parceiros da Organização, que ganham [um raro] destaque no discurso do dirigente quanto este demonstra esse impacto negativo («naqueles dois meses eu acho que houve ali assim um arrefecer de... de... proximidade», e45). Tal como referimos anteriormente, a actividade de representação formal da Organização parece suficiente a nível da promoção de um contexto positivo para a Organização, não sendo necessário para o desempenho/eficácia a sua representação em contexto informal (que remeteria para a dimensão de desempenho contextual).

A subdimensão *Liderança e supervisão* engloba as categorias de comportamentos dirigidas às pessoas que o dirigente coordena e que se encontram sob a sua responsabilidade de trabalho, especificamente “orientar e avaliar” e “coordenar subordinados”, sendo esta última particularmente enfatizada pelos dirigentes. Uma vez que estes comportamentos são dirigidos aos subordinados, esperávamos que o seu impacto se desse principalmente nestes actores organizacionais. Efectivamente, os dirigentes associam o impacto positivo e negativo destes comportamentos aos trabalhadores, mas associam-no principalmente à Organização, o que reforça a presença da Organização enquanto a principal dimensão de avaliação da eficácia/desempenho dos comportamentos para os dirigentes. Percebemos, assim, que a “Organização” enquanto estrutura é central na actividade do dirigente de topo da APP, pois mesmo a nível dos comportamentos que se dirigem aos trabalhadores é na Organização que os dirigentes salientam a sua importância.

A categoria de comportamento “orientar e avaliar” refere-se, essencialmente, ao orientar, avaliar, motivar e fornecer feedback aos subordinados. Na medida em que os comportamentos que melhoram a atitude dos subordinados em relação ao trabalho quando se encontram desmotivados,

assim como o monitorar, reconhecer e recompensar o seu desempenho, são essenciais quando as organizações enfrentam novas exigências (Kanter, 1989), eles revelam-se particularmente importantes para a APP, nomeadamente se considerarmos os constrangimentos das organizações deste sector a nível da administração de recompensas financeiras (Houston, 2005). Efectivamente, a literatura aponta que tanto os gestores como os subordinados consideram que este tipo de comportamento promove o desempenho dos subordinados (Testa & Ehrart, 2005), nomeadamente ao potenciar nos trabalhadores novas formas de realizar o trabalho (Mackenzie & Podsakoff, 2001). Seguindo a tendência geral do discurso dos dirigentes estudados, foram identificados mais Incidentes Críticos nos quais o comportamento “orientar e avaliar” teve impacto positivo, um impacto que se dá na Organização e nos trabalhadores. Os dirigentes enfatizam o impacto positivo deste comportamento na resolução de problemas na Organização e a sua capacidade de motivar os trabalhadores para a acção ou para a tarefa («consegui transmitir uma ideia de, de que valia a pena, de que valia a pena a... fazermos este esforço suplementar», e16). Clarificar junto dos trabalhadores o que se espera deles é um comportamento de suporte do gestor que está associado a um menor nível de stress nos subordinados (Offermann & Hellmann, 1996) e a um maior nível de satisfação dos trabalhadores (Podsakoff et al., 1996). Contudo, é importante que o gestor procure gerir a forma como incentiva o trabalhador a cumprir tarefas e objectivos, uma vez que pressionar o seu desempenho a este nível está associado a um maior nível de stress (Offermann & Hellmann, 1996). E quando dá feedback aos colaboradores, é importante que o faça de forma individual e considerando o desempenho da sua equipa (DeNisi, 2000), nomeadamente porque este comportamento está associado a um menor nível de stress nos subordinados (Offermann & Hellmann, 1996) e a uma maior adopção de comportamentos de cortesia (Podsakoff et al., 1996). Dar feedback de forma agressiva e num ambiente desadequado (e.g., feedback negativo em frente a audiência) é percebido pelo gestor enquanto um dos principais comportamentos que têm impacto negativo no desempenho do subordinado, uma percepção que é partilhada pelos seus subordinados (Testa & Ehrart, 2005). Quando os dirigentes estudados apontam que este comportamento tem impacto negativo na Organização, salientam o prejuízo que resulta para a capacidade de produção da Organização («podia ter feito mais projectos e não fez, a nível da produção», e10-2). O Incidente Crítico no qual se verifica esse impacto demonstra-nos, tal como refere DeNisi (2000), que a eficácia/desempenho não é apenas o resultado dos comportamentos do dirigente, uma vez que a resposta do subordinado ao seu comportamento também condicionou o resultado final, que se traduziu num desempenho deficiente.

Gomes e colegas (2000, p. 8) definem a liderança enquanto «a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais». Efectivamente, a categoria de

comportamento “coordenar subordinados” é particularmente enfatizada pelos dirigentes estudados no nosso trabalho. Este comportamento refere-se a utilizar adequadamente o pessoal e outros recursos para aumentar a eficácia da unidade e da Organização, coordenar o trabalho e equilibrar os interesses da unidade com os da Organização total. Implica ainda encorajar e promover a cooperação entre os subordinados e desenvolver práticas de gestão de RH, nomeadamente a nível de regras e de disciplina. Segundo os dirigentes que estudamos, a adopção destes comportamentos está principalmente associada a benefícios para a Organização, nomeadamente, melhorias financeiras, concretização de objectivos e aumento na produtividade («hoje fazemos com, com 20% menos funcionários do que tínhamos há cinco anos fazemos o triplo de formação», e19). O desenvolvimento de uma equipa de trabalho disponível e comprometida com o dirigente, na qual ele confie, permite-lhe concentrar a sua atenção em saber o que está a acontecer na Organização e em estar disponível para agir nos assuntos que requerem a sua atenção pessoal (Stone, 1945). Paralelamente, permite-lhe evitar o dispêndio de tempo na recolha directa de toda a informação necessária, dedicando tempo à reflexão e à planificação (Mintzberg, 1994), uma actividade que, como vimos acima, é enfatizada pelos dirigentes estudados. Isso requer que o dirigente garanta que os objectivos dos subordinados estejam coordenados com os objectivos da sua equipa e da Organização (DeNisi, 2000). O impacto deste comportamento também é associado pelos dirigentes aos trabalhadores, em direcção a quem este comportamento é, aliás, adoptado. Especificamente, os dirigentes indicam que este tipo de comportamento motiva os trabalhadores e promove a sua satisfação («satisfação ao nível do próprio desempenho (...) uma sensação e um sentimento de... de agrado, de mais agrado do que... andarmos cada um», e11). Indo no sentido dos nossos resultados, Offermann e Hellmann (1996) enfatizam que estes comportamentos diminuem o nível de stress nos subordinados e Podsakoff e colegas (1996) realçam que promovem a sua satisfação. Lord e Smith (1999) realçam ainda que a transmissão de valores é uma forma dos gestores lidarem com a dificuldade de formar e desenvolver os subordinados, na medida em que essa transmissão permite a partilha das aspirações ideológicas que informam as regras (Katz & Kahn, 1987), criando um quadro de referência para a acção dos subordinados. Contudo, o nosso trabalho sugere que a formação e o desenvolvimento dos subordinados não são uma preocupação dominante para os dirigentes que estudamos.

6.3.2. Impacto dos comportamentos de desempenho contextual

Alguns autores sugerem que as diferentes categorias de comportamentos de desempenho contextual/CCO podem ter impacto em diferentes níveis do desempenho/eficácia (e.g., Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000). Apesar do reduzido número de comportamentos

contextuais que foi possível recolher, percebemos que os dirigentes estudados associam o impacto dos comportamentos desta natureza predominantemente à Organização, à semelhança do que se verificou com o desempenho de tarefa. Mas também se percebe que enfatizam o seu impacto nos trabalhadores, um resultado que parece reforçar a premissa que os comportamentos contextuais, mesmo quando dirigidos a indivíduos e tendo impacto positivos nestes, criam condições positivas na Organização enquanto sistema. A complexidade crescente do meio organizacional (Fairholm, 2004) requer que as organizações sejam capazes de inovar, uma vez que esta capacidade permite não só lidar com as mudanças do meio, como também contrariar a rotina (Madureira & Rodrigues, 2006). Os comportamentos de desempenho contextual/CCO são particularmente importantes nessas situações de mudança, onde há imprevistos que requerem inovação, criatividade e espontaneidade dos trabalhadores, uma vez que os procedimentos tipicamente implementados na Organização podem revelar-se desadequados nas novas situações (Cunha et al., 2003). Apesar dos dirigentes terem evocado comportamentos que traduzem todas as subdimensões contextuais teoricamente previstas, a subdimensão de desempenho contextual dominante no seu discurso é a de *Iniciativa conscienciosa*, que inclui os comportamentos do dirigente dirigidos ao seu posto de trabalho ou à sua tarefa, especificamente “mostrar iniciativa” e “persistir”. Este resultado suporta a ideia da importância dos comportamentos de persistência e iniciativa do dirigente de topo da APP, comportamentos que surgiram principalmente quando o dirigente procurava introduzir uma inovação na Organização. A presença destes comportamentos no seu discurso não nos surpreende, dados os processos de reforma que a AP vive [mais intensamente] desde há cerca de vinte anos (Schraeder et al., 2005) e que a obrigam a lidar com dificuldades e a inovar. Curiosamente, apesar destes comportamentos se dirigem à tarefa, os dirigentes não salientam o seu impacto a este nível, enfatizando antes o impacto destes comportamentos na Organização, ou seja, a um nível mais macro, referindo-se também ao seu impacto nos trabalhadores e no próprio dirigente. Especificamente, “persistir” traduz o comportamento de ultrapassar as expectativas normais e exibir esforço extra para completar as suas tarefas com sucesso, mesmo quando enfrenta condições difíceis, nomeadamente no que se refere a prazos. A presença dominante desta categoria de comportamento permite perceber que é valorizada pelos dirigentes estudados e que representa um requisito ao seu sucesso, sendo principalmente associada a melhorias nos processos e na imagem da Organização («são cartões-de-visita que nós ganhamos (...) permite-nos ganhar um currículo como Organização (...) ganhamos um... algum respeito», e42). Contudo, a persistência do dirigente dificultou a sua relação com os subordinados, quando se deu no âmbito da implementação de medidas com as quais os trabalhadores discordavam («nesse período gerou-se, internamente a... uma grande instabilidade, visto que as pessoas não queriam, taxativamente a... declararam uma oposição frontal à medida logo, ad início», e55). A “mostrar iniciativa” do dirigente, por sua vez, é também associada à melhor resolução das tarefas e

dos processos na Organização e quando o dirigente não a exhibe, surgem dificuldades, também a nível da Organização («Tem um impacto negativo na Instituição (...) Foi uma lei orgânica que até, à partida sabe que ela deveria ter esta, esta estrutura e só tem parte dela», e56-5) e dos trabalhadores («as pessoas tinham a... conseguiam, por exemplo, a... se eu, no caso de haver disponíveis saber qual era a sua posição relativa (...) eu não tenho o direito de... podia ter evitado, percebe?»), e56-2).

O dirigente da AP tem de confiar nos seus colaboradores, uma vez que ele frequentemente não tem oportunidade de realizar as tarefas pessoalmente. Contudo, se o trabalho em questão se revestir de importância elevada, o dirigente revela a “iniciativa” de assumir a sua responsabilidade (Stone, 1945), como demonstra um Incidente Crítico no qual o dirigente assume a correcção do trabalho realizado por um subordinado, perante a possibilidade da qualidade desse trabalho prejudicar a imagem da Organização. O dirigente associou este comportamento a impacto médio no desempenho/eficácia, uma vez que apesar do objectivo da Organização ter sido concretizado, o dirigente não deu feedback adequado ao subordinado, o que poderia ter permitido que este desenvolvesse as suas competências («não tenho a certeza de que o meu tenha sido melhor do que... o funcionário nunca ficou a saber... nem eu tive oportunidade de lhe transmitir quais eram os motivos do meu desagrado pelo papel... Portanto, não teve oportunidade de se corrigir», e44-1). O não ter comunicado ao subordinado essa correcção sugere dificuldades na entrega de feedback negativo, o que é aliás, comum nos processos de avaliação do desempenho (e.g., Dessler, 2005). A literatura tem enfatizado a importância das organizações possuírem uma cultura de feedback (e.g., London & Smither, 2002; Norris-Watts & Levy, 2004; Rosen et al., 2006) e que o feedback negativo pode prejudicar a adopção de comportamentos contextuais (Belschak & Hartog, 2009), quando ameaça a auto-estima dos trabalhadores (Kluger & DeNisi, 1996). Contudo, mais do que sugerir que não se deve fornecer feedback negativo aos trabalhadores, a literatura tem realçado a importância dos gestores privilegiarem o feedback positivo e fornecerem feedback negativo num contexto seguro e onde esse feedback é interpretado enquanto uma oportunidade de desenvolvimento do trabalhador, sem se colocar em causa a sua auto-estima (Belschak & Hartog, 2009). Este Incidente Crítico leva-nos a equacionar até que ponto a ausência do comportamento “formar e desenvolver subordinados” não poderá ser explicada, também, por alguma incapacidade dos dirigentes explicitarem aos subordinados as deficiências a nível do seu DI, enquanto o ponto de partida para o seu desenvolvimento. Esta dificuldade foi aliás, demonstrada por Jordão e Brandão (2005) num estudo sobre a avaliação do desempenho na Administração Pública Local Portuguesa, onde se verifica que os avaliadores concordam com a necessidade de avaliar o desempenho,¹⁸⁶ mas que reconhecem que a sua avaliação formal do desempenho dos subordinados é influenciada pela

¹⁸⁶ Da mesma forma que os avaliados.

possível existência de uma reacção negativa por parte dos avaliados, o que acontece principalmente quando os avaliados possuem menos anos de serviço enquanto avaliadores do desempenho.

Os comportamentos contextuais ganham particular importância nas organizações de serviços onde a dimensão funcional/expressiva é elevada, especificamente a nível da relação com os clientes (Borman & Motowidlo, 1993; Testa & Ehrhart, 2005). Neste tipo de organizações, em geral, os trabalhadores que lidam com os clientes/utentes têm uma grande influência na forma como o serviço é prestado e na satisfação dos clientes/utentes, tendo em conta a elevada carga emocional associada a esse tipo de trabalho. A responsabilidade pela prestação de um serviço de qualidade tem, contudo, início na gestão de topo, nos comportamentos contextuais que os indivíduos que ocupam esses postos adoptam em direcção aos seus subordinados, sendo mantida pelos gestores intermédios, no seu contacto com os trabalhadores que contactam com o público (Testa & Ehrhart, 2005). Consequentemente, faz sentido assumir que os comportamentos de *Suporte pessoal* dos dirigentes, enquanto comportamentos que são dirigidos aos outros elementos da Organização, assumam uma importância considerável nas organizações da AP enquanto estruturas que servem o cidadão. É aos gestores que cabe desenvolver na Organização um ambiente de serviço aos cidadãos, influenciando o comportamento dos subordinados. O dirigente deve, por isso, agir nesse sentido, influenciando as atitudes dos trabalhadores e, consequentemente, as percepções dos clientes acerca da qualidade do serviço prestado pela Organização. Quando as interacções dos gestores com os subordinados ocorrem em frente aos clientes, os seus comportamentos têm um impacto directo nestes últimos, influenciando a sua satisfação com o serviço prestado e com a Organização. Apesar do utente/cidadão não observarem, regra geral, a interacção entre os dirigentes de topo e os seus subordinados, o poder dos gestores a nível de toda a actividade organizativa (Hoskings & Morley, 1991, citados em Jordão, 1998) e o seu papel de modelo para os subordinados (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001) sugerem a importância dos dirigentes adoptarem comportamentos de desempenho contextual dirigidos aos elementos da sua Organização, promovendo nos subordinados a adopção de comportamentos desta natureza. A subdimensão de *Suporte pessoal* é, efectivamente, a segunda subdimensão de desempenho contextual do dirigente com maior expressão no seu discurso, englobando os comportamentos “ajudar”, “cooperar”, “mostrar cortesia” e “proteger”. Entre estes, os comportamentos “mostrar cortesia” e “proteger” são aqueles que se dirigem aos subordinados do dirigente. O comportamento “mostrar cortesia”, especificamente, traduz-se em consideração e preocupação pessoal e humana pelos subordinados, dar suporte emocional para os seus problemas pessoais e revelar cortesia e tacto no relacionamento com estes. Este comportamento tem uma presença importante no discurso dos dirigentes, que indicam que estes comportamentos quando adoptados pela positiva têm impacto positivo na Organização e nos

trabalhadores, regra geral simultaneamente («constatei à posteriori que a minha presunção de que aquela pessoa de facto não estava a ajudar se confirmou (...) [e] a equipa percebeu que “temos aqui alguém que, que nos respeita (...) que também é vigilante», e25). De notar que este é o único tipo de comportamento de *Suporte pessoal* que surge associado a impacto negativo. Concretamente, quando o dirigente adopta este comportamento pode criar uma situação problemática na Organização, como se percebe no Incidente Crítico onde o dirigente cessa a Comissão de Serviço de um dirigente intermédio que exibia um desempenho insuficiente, levando-o a regressar ao seu posto não dirigente anterior. A “cortesia” do dirigente em relação ao dirigente intermédio está presente no facto de não informar a Organização da verdadeira razão da cessação da Comissão de Serviço do subordinado, permitindo-lhe justificar esse acontecimento com razões pessoais, o que acaba por provocar algum desequilíbrio na Organização («ficam com alguma dificuldade em saber como é que a hão-de tratar, quer dizer, alguém que já foi dirigente agora vou-lhe dar ordem para fazer isto ou fazer aquilo, mas isto não parece bem uma função adequada a quem já teve responsabilidades muito maiores (...) [é] confuso para a Organização», e25-2). Percebe-se, assim, que a adopção do comportamento “mostrar cortesia” pode exigir ao dirigente que antecipe os possíveis benefícios e inconvenientes que derivam desse comportamento para o trabalhador e para a Organização, procurando antever como a Organização vai interpretar o seu comportamento. Os dirigentes apontam que quando manifestam falta de consideração pelos subordinados prejudicam o nível de satisfação destes e criam espaço para situações problemáticas na Organização, revelando que reconhecem a desvantagem de não exibir um comportamento de abertura ou proximidade junto dos subordinados e de mostrar-lhes que são de fácil acesso («não me obrigar a (...) circular pela casa, conversar com as pessoas (...) aquela, às vezes aquela meia hora que... em que se toma café com alguém e se... se percebe a... que há um mal-estar relativamente a um assunto qualquer (...) as pessoas ressentem-se (...) e sublinham muito o distanciamento (...) as pessoas dão a... valor a isso, não é interessante para as pessoas sentirem o distanciamento (...) se fossem resolvidos, algo cedo, não, não tinham consequências mais negativas», e48-2). De facto, a literatura aponta que a qualidade da relação entre líder e membro promove o desempenho de papel e extra-papel dos subordinados (Settoon, Bennett, & Liden, 1996) e que quando o dirigente não manifesta abertura e consideração pelos subordinados o seu comportamento (na forma de uma ausência) influencia negativamente o nível de stress (Offermann & Hellmann, 1996) e de satisfação dos trabalhadores (Podsakoff et al., 1996). Testa e Ehrart (2005) verificaram que os subordinados associavam a falta de consideração do gestor para consigo, o falar com rudeza e não levar em consideração as suas necessidades, a um desempenho mais pobre, apesar dos gestores não associarem estas consequências a este tipo de comportamentos. Contrariamente ao resultado obtido por Testa e Ehrart, os nossos dados revelam que os dirigentes de topo da APP reconhecem a importância de

manifestarem consideração e tacto na interacção com os subordinados, identificando o impacto negativo da sua falta de consideração pelos subordinados. E percebe-se ainda que associam estes comportamentos a impacto na Organização e nos trabalhadores. Uma relação de qualidade entre líder e trabalhador (“seguidor”) caracteriza-se pela mútua confiança, respeito e obrigação (Hui, Law, & Chen, 1999) e essa relação influencia positivamente o desempenho extra-papel do subordinado (Podsakoff & MacKenzie, 1993). Settoon e colegas (1996) verificaram que os CCO dos trabalhadores eram mais influenciados pela relação existente entre o líder e o seguidor do que pelo suporte organizacional percebido pelos subordinados, sugerindo que quanto mais essa relação se baseia em confiança mútua e na lealdade, no afecto interpessoal e no respeito mútuo, melhor será o desempenho dos subordinados a nível de comportamentos de trabalho desejados (os formalmente requeridos e os não requeridos). A importância da dimensão humana das relações interpessoais na gestão na AP, defendida já em 1949 (The Hoover Commission Report, 1949) é assim reforçada, percebendo-se a relevância dos dirigentes exibirem estes comportamentos em relação aos seus subordinados, dado o seu impacto em diferentes dimensões do desempenho/eficácia.

Ainda a nível desta subdimensão, importa notar que pese embora as reformulações realizadas, os comportamentos “cooperar” e “ajudar” estão pouco presentes no discurso dos dirigentes, o que poderá dever-se, por um lado, ao facto dos dirigentes possuírem poucos pares na sua estrutura organizacional e, por outro lado, ao facto dos supervisores dos dirigentes de 1.º nível (e.g., Secretário de Estado) não desenvolverem uma actividade diária próxima dos dirigentes estudados. Percebe-se, assim, que os comportamentos de *Suporte pessoal* que remetem para uma dimensão de apoio, nomeadamente emocional, entre dirigentes do mesmo nível ou de níveis distintos, não são críticos na actividade do dirigente de topo da APP. Isso verifica-se, designadamente, na reformulação da categoria de comportamento “mostrar cortesia”, que passou a referir-se apenas aos comportamentos de apoio do dirigente a subordinados, uma vez que não se recolheu nenhum IC que traduzisse a preocupação do dirigente com os sentimentos dos seus pares ou dos seus superiores.

O comportamento “ajudar” do dirigente de topo da APP é, contudo, adoptado em relação a pares e superiores, traduzindo o apresentar sugestões e ensinar a outros como realizar o trabalho. A natureza deste comportamento e o facto de estarmos a estudar dirigentes de topo, que são em número bastante reduzido em cada estrutura organizacional, parece-nos que justifica em grande medida termos encontrado apenas um Incidente Crítico que traduza este comportamento. Contudo, a sua adopção pode evitar problemas na gestão da Organização («a competência não era minha... a... se de facto a... eu não tivesse tomado a iniciativa de dar esse apoio (...) Evitou erros e evitou constrangimentos», e54). Enquanto a categoria de comportamento “ajudar” traduz o dirigente *dar*, a categoria “cooperar” refere-se a *receber*. Especificamente, refere-se ao dirigente aceitar sugestões

de pares/colegas, superiores e subordinados, colocar os objectivos de equipa acima dos seus próprios objectivos e trabalhar ao lado dos subordinados. Testa e Ehrart (2005) verificaram que quando o gestor se esforça por solicitar opiniões aos subordinados, o desempenho destes últimos é influenciado positivamente, apesar dos gestores não reconhecerem esse impacto positivo a nível dos subordinados. Isso mesmo se verifica no nosso estudo, uma vez que os dirigentes não associaram o impacto deste comportamento aos subordinados, mas antes à Organização, nomeadamente a nível da sua imagem («ganha credibilidade! Também ganha credibilidade (...) onde é um domínio onde rapidamente dá uma resposta... a... disponibilidade», e9).

Em termos gerais, os dirigentes estudados associaram o impacto dos comportamentos desta subdimensão predominantemente à Organização, sendo o comportamento “mostrar cortesia” o único que tem impacto nos trabalhadores, para além de ter impacto na Organização. De uma forma mais geral, quando os dirigentes adoptam comportamentos que traduzem uma preocupação com as necessidades e as posições dos outros e demonstram cordialidade nas interacções, respeitando a dignidade dos subordinados, promovem nos trabalhadores a percepção de justiça procedimental (Lord & Smith, 1999), um factor que está positivamente associado à adopção de comportamentos contextuais (McNeely & Meglino, 1994; Skarlicki & Latham, 1996) e que legitima a autoridade do gestor (Lord & Smith, 1999). A adopção de comportamentos contextuais a nível do grupo (i.e., dirigidos aos elementos que pertencem ao grupo/equipa de trabalho), na forma de apresentação de sugestões, partilha de informação e aceitação de sugestões, fortalece as relações no grupo, reforçando a sua coesão (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2009). A adopção desses comportamentos contribui para que se crie um espaço de trabalho agradável, aumentando a capacidade da Organização atrair e reter pessoal. As dificuldades da AP em reter os seus trabalhadores mais qualificados, especificamente aqueles que ocupam postos de gestão, fazem com que este comportamento seja particularmente pertinente neste contexto organizacional. Uma maior valorização de comportamentos de “ajuda” e de “cooperar” neste contexto poderá ajudar a criar um espaço de trabalho atractivo para os dirigentes e a formar uma equipa de gestão mais competente e coesa (Podsakoff et al., 2009). Este tipo de comportamentos da parte dos dirigentes e em direcção aos dirigentes poderá ainda auxiliá-los a gerir os constrangimentos e as pressões associados à sua actividade, nomeadamente a já referida rotatividade elevada do seu posto de trabalho (Allison, 1980), assim como a ambiguidade de objectivos e de diversos centros de decisão com os quais os necessitam de negociar (Nutt, 1995; Rainey, 1989).

A subdimensão de desempenho contextual menos presente no discurso dos dirigentes foi a de *Suporte organizacional*, que engloba comportamentos que são adoptados em direcção ao sistema e não a pessoas específicas. O facto desta subdimensão ser a menos evocada pelos dirigentes sugere

que os comportamentos que traduzem o “vestir a camisola” não assumem uma importância tão elevada para o sucesso quanto poderíamos pensar inicialmente, considerando o facto do dirigente assumir um papel de modelo para os seus subordinados (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001). A identificação de um número mais elevado de Incidentes Críticos desta subdimensão significaria que o dirigente de topo da APP associaria mais fortemente o sucesso (eficácia/desempenho) à manifestação de acordo com as regras e procedimentos organizacionais (categoria de comportamento “concordar”) e à tolerância de dificuldades e adversidades temporárias sem queixas, subscrevendo publicamente a missão e os objectivos organizacionais (categoria de comportamento “mostrar lealdade”). Apesar de Podsakoff e colegas (1996) verificarem que a adopção de comportamentos de “conscienciosidade”¹⁸⁷ era mais elevada em postos onde a rotina era baixa e o feedback elevado, Passos e Caetano (2000) identificaram uma relação negativa entre a autonomia no posto e o comportamento de aceitação de regras numa Organização da APP. Coerentemente com este último estudo, verificamos que os dirigentes estudados no nosso trabalho não enfatizam o comportamento “concordar”, que se refere precisamente ao dirigente concordar com as regras e os procedimentos da Organização, adoptando-os e encorajando colegas e superiores a fazer o mesmo. Estes resultados sugerem que nos postos onde a autonomia na realização do trabalho é mais elevada o cumprimento e a defesa das normas e regras não são tão críticos quanto nos postos onde a autonomia é menor e que se situam, tipicamente, em níveis mais baixos na hierarquia organizacional. Apesar do comportamento do dirigente da APP estar sujeito a regulação por procedimentos e políticas organizacionais, as descrições funcionais dos gestores de topo são, efectivamente, as mais abertas na Organização (Organ & Ryan, 1995) e o dirigente será aquele que na hierarquia dispõe de algum espaço para se envolver na definição do seu papel (Katz & Kahn, 1987). No âmbito dos Incidentes Críticos onde este foi o comportamento adoptado, o impacto positivo que os dirigentes lhes atribuíram aponta que reconhecem que defender as regras e os procedimentos organizacionais influencia positivamente os trabalhadores, mobilizando-os para a acção e para seguirem os procedimentos organizacionais («ter uma equipa que me, que me corresponda, não é? Que me corresponda ao momento provavelmente complicado que vamos atravessar agora», e10-1). Quando o dirigente não concorda com as regras da Organização, mas ainda assim as adopta, não deriva daí impacto negativo para o desempenho. Ou seja, se o dirigente não concorda com as regras mas não as desrespeita, a actividade da Organização não é colocada em risco, podendo o seu comportamento criar um momento de reflexão na Organização («tudo o que é reflexão (...) tudo o que leva a que as pessoas pensem (...) é positivo e (...) quanto mais uma pessoa, quer dizer, quanto mais um pensa mais os outros pensam e quanto mais todos pensam, mais a

¹⁸⁷ Um tipo de CCO que partilha elementos com a categoria de desempenho contextual “concordar”, na medida em que traduz seguir as normas definidas pela Organização (Smith et al., 1983).

Organização beneficia», e44-5). Contudo, quando o dirigente não concorda e não adota essas regras, o seu comportamento origina, efectivamente, problemas na Organização («É assim, a... de facto, a... penso que aí falhei no sentido de fazer o meu... a minha pedagogia do SIADAP (...) atraso na fixação de objectivos (...) isso foi depois alguma base para algumas reclamações», e27-5). Com base nos nossos dados, parece-nos que para além de se procurar identificar as características do trabalho que influenciam estes comportamentos (conforme sugerem Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996), se deve considerar igualmente a medida em que o dirigente concorda com as decisões que são tomadas superiormente acerca da sua Organização. A literatura em postos de não gestão aponta que quando as decisões não envolvem a participação de vários trabalhadores, isso influencia negativamente o seu compromisso organizacional, um antecedente dos comportamentos de desempenho contextual/CCO (O'Reilly & Chatman, 1986; Paine & Organ, 2000). Coerentemente, os nossos dados sugerem que quando são definidas superiormente regras e procedimentos com os quais o dirigente não concorda, é possível que ele não adira a esses procedimentos, o que pode ter implicações negativas na Organização, mas também implicações nos trabalhadores. Na medida em que o gestor desempenha um papel de relevo na descodificação e interpretação dos acontecimentos, traduzindo as suas interpretações em acções organizacionais (Jordão, 1998), parece-nos que a relação entre o nível de aceitação das regras e dos procedimentos definidos superiormente e o comportamento “concordar” do dirigente é um aspecto que importa clarificar. A literatura tem salientado, efectivamente, a importância do dirigente adoptar comportamentos coerentes com a sua Organização, na medida em que os trabalhadores tendem a interpretar os seus comportamentos como sendo coerentes com os valores da Organização, principalmente quando existe ambiguidade subjacente aos valores organizacionais (Jaakson, Reino, & Vadi, 2004). Daqui se percebe a importância da estrutura de gestão veicular uma imagem uniforme da natureza da Organização, através dos seus comportamentos. Se o dirigente não concordar com os valores que são impostos à sua Organização por parte dos níveis superiores, o seu comportamento poderá revelar essa incongruência.

Relativamente a “mostrar lealdade”, Podsakoff e colegas (1996) indicam que o comportamento de desportivismo¹⁸⁸ tende a ser adoptado por trabalhadores que não são orientados para a profissão, que exibem baixos níveis de capacidade, formação e conhecimentos, que valorizam recompensas organizacionais e trabalham em grupos coesos em organizações que apesar de inflexíveis não são altamente formalizadas. Ou seja, um contexto e uma população que se distanciam dos dirigentes estudados por nós. Efectivamente, a literatura acerca da Motivação para o Serviço Público oferece

¹⁸⁸ Um tipo de CCO que partilha elementos com a categoria de desempenho contextual “lealdade”, na medida que em traduz o aceitar sem queixumes pequenos inconvenientes e tolerar condições que não são ideais (Bachrach, Bendoly, & Podsakoff, 2001).

evidência que os trabalhadores da AP partilham o desejo de servir o interesse público e atribuem prioridade a recompensas intrínsecas em detrimento de recompensas extrínsecas (Georgellis & Tabvuma, 2010; Houston, 2000, 2005; Kim, 2006). Estes estudos suportam a reduzida presença destes comportamentos no discurso de dirigentes de topo da APP. Contudo, no Incidente Crítico no qual o dirigente adoptou um comportamento de “mostrar lealdade”, ele associa a sua permanência na Organização, numa altura de dificuldade, a benefício para os trabalhadores, porque o seu comportamento garante que continua na Organização alguém em quem os trabalhadores podem confiar e que os pode apoiar em momentos de mudança na APP («não ter... pedido a demissão imediatamente... face, face a, a, a... imposições que são feitas pelo poder político (...) Devia ir-me embora. Mas não o faço (...) as pessoas confiam em mim (...) é uma âncora que ainda têm», e53-7). Este Incidente Crítico sugere que em alturas de mudança o comportamento de lealdade do dirigente pode ser importante para os trabalhadores, na medida em que lhes transmite uma mensagem de apoio e segurança. A literatura sobre a liderança carismática revela que estes comportamentos, que traduzem sensibilidade e empatia para perceber as necessidades e os valores dos colaboradores, promovem o reconhecimento do gestor enquanto um líder carismático (Yukl, 1989). Ao exibir estes comportamentos o gestor/líder influencia os subordinados, suscitando emoções fortes e identificação em relação a ele. Este processo é potenciado em situações de crise (idem), que é o contexto do IC em questão (reformas na APP) e tem um efeito positivo na moral do grupo de trabalho (Podsakoff et al., 2000), um efeito cuja importância na APP é reconhecida.

6.3.3. Incidentes Críticos com impacto negativo

A quantidade de Incidentes Críticos com impacto negativo que os dirigentes estudados evocaram é bastante inferior à quantidade de Incidentes Críticos com impacto positivo, o que vai ao encontro da literatura (e.g., Testa & Ehrhart, 2005). Seguindo a premissa que não só é importante analisar o sucesso, como também o fracasso (Lynn, 1996), importa reflectir o porquê dos dirigentes não terem identificado mais Incidentes Críticos nos quais o seu comportamento teve impacto negativo. Por outras palavras, o porquê de não terem abordado mais o fracasso.

Testa e Ehrhart (2005) verificam uma tendência geral para subordinados e gestores identificarem as mesmas categorias de comportamentos do gestor com impacto positivo, mas que isso já não se verificava nos comportamentos do dirigente com impacto negativo. Segundo estes autores, isso poderá dever-se ao facto dos dirigentes não se aperceberem que adoptam categorias de comportamento que têm impacto negativo. Mas também é possível, sugerimos nós, que os dirigentes não tenham admitido a sua adopção apesar de reconhecerem que adoptam esses comportamentos, uma vez que uma pessoa fortemente implicada pode ignorar as experiências

desagradáveis e, por isso mesmo, seleccionar a informação que partilha (Ghiglione & Matalon, 1993). Muitos gestores exibem relutância em serem avaliados por subordinados (Levinson, 1987, citado em Malka, 1990). Apesar de não termos solicitado a subordinados que avaliassem o desempenho dos dirigentes estudados, na verdade estes foram colocados numa situação onde os seus comportamentos eram avaliados (por eles mesmos) e onde um investigador, desconhecido para os dirigentes, mais novo e do sexo feminino (67% dos participantes pertence ao sexo masculino), os questionava acerca do seu DI. Isso mesmo levou a que os enquadrássemos na categoria de entrevistados difíceis (King, 1994), conforme referido no Capítulo IV. Apesar da análise dos motivos que os dirigentes associam a estes comportamentos (realizada na secção 6.4) sugerir que a procura de proteger a sua imagem perante o entrevistador e perante si mesmo (auto-imagem) poderá não ter estado tão presente como se poderia pensar, é necessário que não se coloque completamente de lado a possibilidade dos dirigentes terem experienciado o receio de avaliação por parte do entrevistador, apesar de termos reforçado no momento da entrevista a confidencialidade e que os dados recolhidos seriam utilizados apenas no contexto de investigação, não sendo possível identificar a identidade dos dirigentes entrevistados.

6.3.4. Análise global da justificação do tipo de impacto dos comportamentos do Desempenho Individual – as dimensões da eficácia privilegiadas pelos dirigentes de topo da APP

Apesar da dificuldade em determinar os comportamentos críticos que o gestor deve adoptar para alcançar o sucesso (DeNisi, 2000), os nossos dados permitem alguma compreensão no que se refere à relação entre os comportamentos do dirigente de topo da APP e a eficácia/desempenho, segundo a perspectiva do próprio dirigente. Percebe-se ainda que apesar das categorias de comportamentos que integram o seu DI se distinguirem entre si, elas estão associadas, pois integram um mesmo constructo, que é o de DI do dirigente de topo da APP. Isso mesmo é demonstrado no Incidente Crítico no qual o dirigente delega responsabilidades, mas que por não ter associado este comportamento a outros (e.g., “orientar” os subordinados) a sua delegação não teve um impacto positivo, prejudicando a Organização.

Os nossos resultados apontam para um dirigente de topo da APP cujo sucesso requer principalmente comportamentos de “decisão e resolução de problemas”, de “planear” e “monitorar recursos”¹⁸⁹ e que os seus comportamentos de tarefa têm impacto principalmente na sua Organização, beneficiando-a essencialmente a nível financeiro (mormente no que se refere a poupança) e a nível de funcionamento. A ênfase dos dirigentes nas melhorias dos processos e das

¹⁸⁹ Não inclui os recursos humanos.

finanças da Organização vai ao encontro da preocupação de tornar a AP economicamente mais eficiente, uma preocupação presente tanto na literatura (Muldrow et al., 2002; Posner & Schmidt, 1982), como no discurso político. Destaca-se igualmente a subdimensão *Interacção e comunicação* do DI do dirigente da APP e a ligação que ele estabelece com o exterior, relacionando-se com Parceiros da Organização, organizações privadas ou outras estruturas da APP. Percebe-se que os dirigentes associam desempenho elevado a comportamentos que têm impacto na Organização, especificamente na forma de beneficiar, proteger e melhorar a estrutura organizacional, um resultado coerente com o facto dos gestores serem, tendencialmente, avaliados pelo desempenho da sua Organização (DeNisi, 2000). Ou seja, aspectos como melhorias no funcionamento e na imagem da Organização serão entendidos enquanto indicadores do desempenho/eficácia do dirigente. Mas os dirigentes também identificam o impacto dos seus comportamentos nos trabalhadores, nos Parceiros da Organização e nos utentes, o que traduz que o seu DI tem consequências em diferentes níveis, especificamente, individual, grupal e organizacional (idem) e comprova a multi-dimensionalidade da eficácia organizacional (Kreitner & Kinicki, 1998; Savoie & Morin, 2001). Contudo, tendo em conta a definição da APP enquanto entidade que serve o interesse público, protegendo os direitos e interesses dos cidadãos, seria de esperar que os dirigentes enfatizassem mais os interesses ou a satisfação desses cidadãos enquanto critério de eficácia/desempenho. Estranhámos, por isso, o pouco destaque que o dirigente de topo da APP concede aos diferentes grupos de constituintes da Organização, não só aos seus utentes como aos seus Parceiros. Em vez disso, o dirigente foca-se nos objectivos e nos processos da Organização, sendo certo que se a Organização possui melhores processos e serviços e revela eficiência, isso tudo é positivo, à partida, para o interesse público. A ênfase neste critério do sucesso é coerente com o facto da concretização de objectivos ser um dos principais critérios a que as organizações recorrem para avaliar o seu nível de sucesso (Kreitner & Kinicki, 1998). Contudo, se o dirigente enfatizasse o impacto dos seus comportamentos nos utentes isso apontaria que a sua avaliação da eficácia/desempenho remeteria principalmente para esse constituinte. Efectivamente, a definição da APP exige, de forma explícita e automática que se envolvam os cidadãos na avaliação da sua eficácia e tem-se discutido o nível de inclusão dos cidadãos na AP e a importância do bem comum público. Especificamente, a literatura tem enfatizado que os elementos externos à Organização e o bem comum devem ser um foco fundamental na AP (Van Wart, 2003) e que a satisfação dos consumidores informa sobre o nível de resposta que é dado às necessidades dos cidadãos e dos utentes dos serviços (Andrews & Boyne, 2010). Contudo, os nossos resultados sugerem que os elementos exteriores às estruturas da AP e o bem comum (que associamos directamente aos utentes) não são dominantes no discurso dos dirigentes de topo da APP enquanto uma dimensão do desempenho/eficácia. Se é verdade que na literatura essa ênfase está bem presente, o nosso estudo

sugere que no terreno ela é colocada em segundo plano, o que se poderá dever (acreditamos nós) às pressões de eficiência a que a APP se encontra sujeita.

Podsakoff e Mackenzie (1994) sugerem que entre os diferentes CCO adoptados pelos subordinados, os gestores sobrevalorizam aqueles que têm mais impacto na sua própria eficácia/desempenho. Nós sugerimos que essa selecção se possa verificar igualmente a nível dos comportamentos de desempenho contextual dos dirigentes, uma vez que estes realçam os seus comportamentos de “mostrar iniciativa” e “persistir” e o seu impacto na Organização. Na medida em que Podsakoff e Mackenzie sugerem que os gestores podem não se aperceber do impacto de diferentes comportamentos contextuais no desempenho/eficácia, consideramos que pode ser importante explicitar aos dirigentes a influência dos seus diferentes comportamentos contextuais na sua actividade e no desempenho da Organização, para que esses diferentes comportamentos sejam igualmente valorizados. Importa realçar, contudo, que a identificação de tantas categorias de desempenho contextual revela que os dirigentes estudados reconhecem a sua importância, o que é interessante de perceber, uma vez que a adopção de comportamentos de desempenho contextual é tendencialmente considerada pelos trabalhadores enquanto algo pessoal, como já foi referido.

A principal ideia que retemos desta análise é a da Organização enquanto a entidade dominante no discurso do dirigente, para quem o desempenho elevado é alcançado com comportamentos que têm impacto directo na sua Organização, mais do que nos seus trabalhadores e nos utentes. Ou seja, trata-se de um discurso que nos parece “fechado”, porque bastante centrado na dimensão “macro” e que revela que o modelo de eficácia dos dirigentes estudados privilegia a concepção económica do desempenho/eficácia definida por Savoie e Morin (2001), que foca a capacidade dos gestores adquirem recursos para concretizarem os objectivos formais da Organização. A dimensão da eficácia que merece menor destaque no discurso destes dirigentes é a da satisfação de grupos de interesses (Kreitner & Kinicki, 1998), particularmente no que se refere aos interesses dos utentes e dos Parceiros da Organização. Sendo a avaliação da eficácia da Organização realizada num espaço de tempo específico (Katz & Kahn, 1987), com base em critérios dinâmicos (Cameron, 1986), os critérios valorizados pelos dirigentes de topo da APP estudados parecem-nos coerentes com o tempo que vivemos, pese embora choquem com princípios fundamentais da própria filosofia subjacente à AP.

6.4. MOTIVOS DA ADOÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS DIRIGENTES DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Análise aos resultados da terceira Questão de Investigação

Quando definimos enquanto um dos objectivos deste trabalho identificar os motivos que os dirigentes de topo da APP associam às categorias de comportamentos que integram o seu DI, assumimos que «as acções e as reacções das pessoas dependem mais da sua interpretação das situações do que da situação em si» (Fontaine, 2005, p. 77) e que os indivíduos são capazes de reflectir acerca dos acontecimentos passados, procurando a sua causa (Weiner, 1984). Importa notar, contudo, que não falamos em relações causais e que não assumimos uma relação directa entre o motivo (intenção, razão para o comportamento) identificado pelo dirigente, o comportamento que ele adopta e o seu impacto. Não assumimos essa relação não só porque os resultados (impacto do comportamento) são influenciados pelas intenções dos indivíduos assim como pelo seu ambiente (Bandura, 2001; Kreitner & Kinicki, 1998), mas também porque o design do nosso trabalho não nos permite falar em relações de causalidade. Quando nos referimos aos motivos dos dirigentes de topo da APP falamos, sim, daquilo que os dirigentes identificam enquanto motivo para a sua acção, ou seja, aquilo que eles consideram que os levou a agir. A importância de compreender os motivos associados aos comportamentos e se esses motivos variam em função da natureza dos comportamentos adoptados (e ainda, no caso do nosso trabalho, do impacto dos diferentes comportamentos do DI) tem sido realçada, assim como a dificuldade inerente a esse estudo (Bolino, 1999; Cunha et al., 2003).

6.4.1. Diversidade de motivos presentes no discurso dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

O discurso dos dirigentes revela que associam diferentes categorias de motivos ao seu comportamento e que essas categorias se organizaram em redor do que podemos considerar factores que, para Kreitner e Kinicki (1998), são entendidos enquanto inputs que influenciam a capacidade de alcançar a eficácia. Especificamente, os dirigentes referem-se às suas próprias características (e.g., às suas capacidades), às características do sistema Organização (e.g., recursos existentes), aos trabalhadores (e.g., desempenho exibido), aos seus superiores (e.g., interesses), aos Parceiros (e.g., transmitir-lhes informação) e utentes da Organização (e.g., procurar servir melhor) e ao contexto organizacional (mudanças). A variedade de factores enquanto motivos que está presente no discurso dos dirigentes vai ao encontro da multiplicidade de factores que a literatura indica que influenciam o desempenho/eficácia (e.g., Borman, 1992; DeNisi, 2000; Kreitner & Kinicki, 1998;

Motowidlo et al., 1997). É também coerente com a perspectiva sistémica, segundo a qual o sistema indivíduo e o sistema ambiente interagem entre si (Steers & Porter, 1979), na medida em que os dirigentes identificam diferentes factores presentes no ambiente que influenciam o seu DI. Para além de se perceber uma variedade de factores no discurso dos dirigentes, verifica-se que alguns desses factores são abordados numa dimensão externa, mas também interna ao dirigente (quando explicita uma intenção). Os dirigentes identificam factores de ordem externa, ou seja, características do ambiente que assumem enquanto aquilo que despoletou a sua acção, mas também se referem a factores de ordem interna (Sullivan, 1989), nomeadamente as suas características e as suas intenções. Quando dizemos que o dirigente aborda factores simultaneamente numa lógica interna e externa referimo-nos, nomeadamente, a quando ele evoca motivos relacionados com a Organização enquanto algo que é interno a si mesmo (e.g., a sua intenção de melhorar a Organização) e enquanto algo que é externo a si (e.g., prioridades existentes na Organização). O mesmo se verifica quando os dirigentes identificam os trabalhadores enquanto motivos para um comportamento que teve impacto no desempenho/eficácia, referindo-se a elementos externos a si (e.g., quando identificam as competências exibidas pelos subordinados) e a elementos internos a si (e.g., quando explicitam a intenção de fazer algo em benefício dos trabalhadores). Considerando a diversidade de motivos associados pelos dirigentes ao seu DI, verifica-se, no geral, que é à Organização que se referem quando lhes é pedido que identifiquem aquilo que os motivou a adoptar um determinado comportamento. Os dirigentes enfatizam o querer agir em benefício da Organização, promovendo melhorias, protegendo-a e resolvendo problemas. Os resultados permitem-nos perceber que estes dirigentes se preocupam com a existência e com a continuidade da Organização, o que poderá traduzir a sua preocupação em garantir a viabilidade da Organização e que ela não seja eliminada no contexto das reformas estruturais que têm sido implementadas na APP e que têm originado a eliminação e o achatamento de estruturas. Estes motivos são, efectivamente, coerentes com as categorias de comportamentos dominantes no seu discurso e que discutimos na secção anterior deste Capítulo, na medida em que os comportamentos de planeamento e de resolução de problemas permitem de forma mais imediata antecipar a mudança e gerir os constrangimentos que vão surgindo, melhorando os processos da Organização e a sua eficiência financeira.

Os dirigentes também se referem de forma dominante, como vimos, às suas especificidades enquanto motivos para o seu comportamento, associando a sua acção aos seus modelos de gestão, ou seja, à forma como consideram que a Organização deve funcionar. A análise da informação permite perceber que os dirigentes possuem uma representação de como situações específicas devem ser geridas, evocando esses modelos de gestão quer os seus comportamentos integrem a dimensão de desempenho de tarefa ou de desempenho contextual. A literatura reconhece os valores

enquanto uma das motivações internas para o comportamento (Kanfer, 1990; Latham & Pinder, 2005). Considerando a natureza da APP, a que se associa a definição dos dirigentes principalmente enquanto servidores do público e da legislação, mais do que iniciadores de acção (Rusaw, 2001), surpreendeu-nos que os valores associados à Administração Pública, assim como aspectos relacionados com os utentes e com os Parceiros da Organização (na forma de características/comportamentos ou de intenção do dirigente) não tivessem uma presença dominante no discurso dos dirigentes. Os trabalhadores da Administração Pública que ocupam postos elevados na hierarquia tendem a valorizar o trabalho que é importante e desafiante (Crewson, 1997) e que oferece a oportunidade de ter impacto em domínios públicos ou de desenvolver trabalho em benefício do público (Frank & Lewis, 2004; Houston, 2000, 2005). Esta ausência de ênfase surpreendeu-nos, também, porque a literatura aponta que os dirigentes da AP exibem valores sociais elevados e uma forte motivação para servir os outros e defende a inclusão dos cidadãos na AP e a importância do bem comum público (Salm et al., 2006; Wart, 2003). Mas, apesar dos dirigentes não terem identificado os valores enquanto um dos motivos principais subjacentes ao seu DI, os valores efectivamente presentes no seu discurso (i.e., o Estado e a Justiça) são coerentes com a natureza das organizações da APP, traduzindo a presença da dimensão ética que é associada aos dirigentes da Administração Pública. Rainey (1982) salienta que os trabalhadores que desenvolvem actividades de serviço público não verbalizam facilmente os motivos subjacentes à sua acção, especificamente no que se refere àquilo que os leva a sacrificarem-se pessoalmente e a correrem riscos em benefício dos outros. Isso sugere que o facto de não termos identificado os valores associados à Motivação para o Serviço Público (e.g., oportunidade de melhorar a vida de outros) enquanto uma dimensão dominante no discurso dos dirigentes estudados poderá dever-se à sua dificuldade de verbalizar esse tipo de valores. Frank e Lewis (2004) verificaram, no contexto de uma metodologia dedutiva, que os trabalhadores da APP assinalavam a importância de ajudar os outros, de ser útil à sociedade e de realizar trabalho interessante, num nível que era superior a trabalhadores do sector privado. Isso sugere que os trabalhadores poderão (à semelhança do que acontece com os comportamentos de desempenho contextual) considerar que os valores desta natureza são privados, sendo mais difícil a sua explicitação num contexto indutivo. De notar ainda que apesar de Leary e Kowalski (1990) considerarem que os indivíduos que ocupam posições organizacionais com mais visibilidade (como os dirigentes) estão mais susceptíveis a envolverem-se em processos de gestão de impressões, o discurso dos dirigentes estudados não sugere que o desenvolvimento destes processos esteja na origem do seu comportamento, apesar de termos identificado a intenção do dirigente agradar ao seu supervisor em dois Incidentes Críticos.

6.4.2. Motivos para adoptar comportamentos de desempenho de tarefa

Os dirigentes indicam que quando adoptaram comportamentos de *Interacção e comunicação* procuravam agir em benefício da Organização, no sentido de resolver problemas com os quais ela se deparava. Estes comportamentos também foram motivados por aspectos específicos aos próprios dirigentes, que realçam principalmente os seus modelos de gestão e os seus interesses. O reduzido número de Incidentes Críticos nos quais os comportamentos desta subdimensão do desempenho de tarefa do dirigente tiveram impacto negativo não nos permite identificar um padrão claro a nível dos motivos subjacentes à sua adopção. Contudo, a presença dos Parceiros da Organização no discurso dos dirigentes acerca da adopção destes comportamentos é de realçar, uma vez que este factor em geral não recebe destaque no seu discurso. Relativamente aos comportamentos de *Liderança e supervisão* com impacto positivo, os dirigentes explicam a sua adopção com os seus modelos de gestão e as suas atribuições ou responsabilidades. A Organização surge também enquanto um motivo para estes comportamentos, principalmente para os comportamentos de “coordenar”, com os dirigentes a procurarem resolver problemas e proteger o desempenho organizacional. A nível dos trabalhadores surgem vários factores, nomeadamente o procurar mobilizá-los, as suas competências e o desempenho exibido. Nos comportamentos desta subdimensão que tiveram impacto negativo nos trabalhadores, destaca-se a procura dos dirigentes protegê-los e melhorarem algo na situação dos trabalhadores. Percebe-se, assim, que os dirigentes não tendem a explicar a adopção destes comportamentos com falhas suas (e.g., ausência de competências) ou dos trabalhadores, mas sim com uma intenção de melhoria em favor destes últimos. Este aspecto será alvo de reflexão mais à frente neste capítulo.

À semelhança dos comportamentos de *Interacção e de comunicação*, o discurso dos dirigentes indica que os seus comportamentos da subdimensão *Técnica e gestão* que tiveram impacto positivo foram motivados por aspectos que se prendem, principalmente, com a Organização e com o próprio dirigente. Enquanto a nível da Organização, os dirigentes referem que procuravam melhorar a sua existência e funcionamento e resolver problemas existentes, os motivos que ele destaca são os aspectos que os próprios dirigentes atribuem a si mesmos, predominantemente (e mais uma vez), os seus modelos de gestão, ou seja, a forma como entendem que a Organização deve ser gerida (forma essa que querem implementar). Ganha relevo, também, o considerarem que os comportamentos adoptados se enquadram nas suas atribuições ou responsabilidades enquanto dirigentes. A adopção dos comportamentos deste tipo que tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia é associada predominantemente ao dirigente, a nível das suas falhas. Ou seja, mais uma vez, os dirigentes explicam comportamentos que tiveram impacto negativo com falhas suas, especificamente, a sua falta de competências ou de conhecimentos num dado domínio, falta de tempo ou de ponderação.

De salientar também os trabalhadores enquanto um motivo subjacente a estes comportamentos, especificamente as competências que os dirigentes consideravam que esses trabalhadores possuíam, assim como o seu desejo em protegê-los. Em termos gerais, percebe-se que os dirigentes assumem a responsabilidade por estes comportamentos que se revelaram negativos, em detrimento de recorrerem a factores relativos à Organização, aos trabalhadores ou ao contexto.

6.4.3. Motivos para adoptar comportamentos de desempenho contextual

A literatura demonstra que os gestores associam os comportamentos de desempenho contextual dos seus subordinados ao desempenho/eficácia (e.g., Penney & Borman, 2005; Rego, 2002; Van Scotter, 2000; Werner, 2000). O nosso estudo permite perceber que essa associação também se dá a nível do seu próprio Desempenho Individual, demonstrando, mais uma vez, a complexidade das suas representações acerca do desempenho/eficácia.

A análise dos motivos que os dirigentes associam ao seu Desempenho Individual revela que a adopção dos comportamentos de *Suporte pessoal* é explicada com aspectos que se prendem com os próprios dirigentes (os seus modelos de gestão, o seu interesse e as atribuições do seu posto), com os trabalhadores (promover a sua satisfação, protegê-los e mobilizá-los) e com a Organização (agir em seu benefício). A nível dos comportamentos de *Suporte pessoal* com impacto negativo, quando o comportamento foi adoptado pela negativa o dirigente indica que foi motivado pela falta de disponibilidade e que quando adoptou este comportamento pela positiva foi motivado pela intenção de proteger os trabalhadores, pese embora o impacto negativo do comportamento.

A adopção de comportamentos de *Suporte organizacional* que tiveram impacto positivo é associada pelos dirigentes a motivos distintos, não sendo possível identificar um padrão dominante a este nível. Mas verifica-se que os aspectos relativos aos dirigentes assumem destaque na adopção destes comportamentos, nomeadamente os seus modelos de gestão e os seus valores (de justiça). Percebe-se ainda a preocupação dos dirigentes em proteger o desempenho da Organização e os trabalhadores. A nível dos comportamentos que tiveram impacto negativo, também não se percebe um padrão de motivos dominante, na medida em que encontramos o dirigente, os trabalhadores e as características da actividade enquanto diferentes motivos para a adopção destes comportamentos, ainda que com pouca expressão, dado o reduzido número de Incidentes Críticos onde o comportamento adoptado se insere nesta subdimensão do desempenho contextual. Por fim, relativamente à subdimensão *Iniciativa conscienciosa*, estes comportamentos com impacto positivo são associados à Organização, especificamente a nível da protecção da sua imagem e do seu desempenho. Há ainda a procura de resolver problemas, cumprir objectivos e introduzir melhorias.

Os aspectos específicos aos dirigentes que motivaram a adopção destes comportamentos foram o seu interesse, os seus modelos de gestão e as atribuições ou responsabilidades do seu posto. A nível dos comportamentos com impacto negativo destaca-se a ausência de disponibilidade ou de interesse do dirigente, assim como o recurso a uma estratégia de defesa da sua parte, nos comportamentos desta subdimensão que foram adoptados pela negativa.

O facto dos dirigentes enfatizarem principalmente a Organização e as suas próprias características e interesses enquanto aquilo que os motivou a adoptar os diferentes comportamentos que integram o seu DI vai ao encontro de Allen, Fecteau e Fecteau (2004), que sugerem que os preditores das diferentes categorias de desempenho contextual não se distinguem entre si, sendo que no nosso trabalho essa ausência de diferenciação também se verifica a nível do desempenho de tarefa. Contudo, percebemos no discurso dos dirigentes alguma diferenciação de motivos em duas subdimensões de DI, que sendo de dimensões distintas do DI, remetem directamente para o comportamento do dirigente em relação aos trabalhadores. Especificamente, verifica-se que os dirigentes, a par de evocarem a Organização, também associam a adopção dos comportamentos de *Liderança e supervisão* (desempenho de tarefa) e de *Suporte organizacional* (desempenho contextual) aos seus trabalhadores, salientando a sua intenção de mobilizá-los para o trabalho, protegê-los e melhorar a sua situação profissional. Relativamente aos comportamentos que tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia, independentemente da sua dimensão do DI, o discurso dos dirigentes traduz sobretudo uma lógica interna na forma como justificam a adopção destes comportamentos. Os dirigentes referiram-se principalmente à intenção de fazer algo em benefício dos trabalhadores, nomeadamente o procurar protegê-los e melhorar as suas relações interpessoais. No caso dos comportamentos *Técnicos e de gestão* o impacto negativo acontece na forma de problemas entre os trabalhadores, assim como entre o dirigente e os trabalhadores. Este resultado exemplifica como a introdução de alterações pode dar origem a conflitos na Organização, mesmo que o dirigente tenha uma intenção de melhoria ou de protecção dos trabalhadores. Isso acontece quando os trabalhadores que são influenciados pelo comportamento do dirigente não concordam com a mudança que este quer introduzir ou então não têm informação suficiente sobre essa mudança. O comportamento “comunicação” do dirigente poderia prevenir o aparecimento destes conflitos, uma vez que quando o gestor transmite informação aos seus colaboradores acerca das acções organizativas, nomeadamente no que se refere àquelas que têm implicações directas no pessoal, essa comunicação tende a minorar as dúvidas dos trabalhadores. Importa, contudo, não esquecer que a comunicação e a abertura ao envolvimento dos trabalhadores, nomeadamente quando o dirigente procura introduzir mudança na Organização, podem não ser suficientes, dados os

constrangimentos que rodeiam o DI do dirigente de topo da AP. Efectivamente, já foi por nós salientado que a autonomia do dirigente a nível da gestão de pessoal é limitada (Nutt, 1995) e que os trabalhadores tendem a considerar que a presença do dirigente na Organização está associada a acontecimentos políticos (Allison, 1980), factores que podem levar a que os trabalhadores dificultem a implementação de estratégias com as quais não concordem. Assim, apesar destes constrangimentos conferirem importância ao comportamento de comunicação dos dirigentes da APP (Kikoski, 1999), esse comportamento pode não ser suficiente para evitar que os seus comportamentos *Técnicos e de gestão* tenham impacto negativo. Para além disso, o facto do dirigente ser motivado pela procura de melhoria a nível dos trabalhadores, da Organização ou dos Parceiros, não significa que as suas estratégias e as mudanças que pretende operacionalizar tenham qualidade. Da mesma forma, essa qualidade não retira a legitimidade dos trabalhadores ou de outros (e.g., Parceiros) adoptarem uma postura distinta do dirigente em relação aos acontecimentos organizacionais. A Organização enquanto entidade construída e reconstruída traduz-se em significados (Jordão, 1998), que também são reflexo dos interesses dos seus constituintes, interesses esses que frequentemente diferem entre si (Savoie & Morin, 2001).

Segundo Podsakoff e Mackenzie (1994) a adopção por parte dos subordinados de CCO que não são requeridos pela Organização (i.e., comportamentos que são discricionários) será atribuída pelos supervisores a causas internas e estáveis. O nosso trabalho sugere que os dirigentes associam os seus comportamentos de desempenho contextual que tiveram impacto negativo a causas internas, na medida em que associam esses comportamentos predominantemente a uma intenção sua. Testa e Ehrart (2005) salientam que a literatura acerca da avaliação de trezentos e sessenta graus sugere que o desempenho pobre do líder dá-se em consequência da sua ignorância e ausência de intencionalidade, algo que não observamos no nosso trabalho, na medida em que os dirigentes que estudamos justificam a adopção de comportamentos que tiveram impacto negativo principalmente com a sua intenção de agir em benefício dos trabalhadores e com a sua própria falta de disponibilidade para adoptar um comportamento que evitasse esse impacto negativo, assim como a sua falta de interesse. Os dirigentes não evocam desconhecimento ou ausência de intenção (como referem Testa e Ehrart), mas antes a sua falta de disponibilidade ou de interesse para agir de forma diferente. Ou seja, à semelhança do que Testa e Ehrart verificaram, é uma ausência que explica o comportamento dos dirigentes, não de intenção ou de conhecimento, mas antes de tempo e de interesse. Considerando a natureza dos motivos que os dirigentes estudados associam aos seus comportamentos com impacto negativo, consideramos particularmente interessante a sua tendência de associar estes comportamentos às suas próprias intenções, em detrimento de evocarem causas externas. Isso contraria a propensão dos indivíduos, nomeadamente os gestores, explicarem os seus

comportamentos e resultados negativos com factores ou causas externas a si mesmo (March & Sutton, 1997). Contudo, a defesa da auto-imagem e o auto desresponsabilizar-se pelo fracasso evita que a auto-confiança do indivíduo seja afectada (Kanfer, 1990; March & Sutton, 1997), contribuindo de forma positiva para o desempenho da Organização quando se traduz numa estratégia adoptada por indivíduos que exibem tendencialmente um desempenho elevado. O facto dos dirigentes recorrerem a causas internas para explicar a adopção de comportamentos que tiveram impacto negativo, leva-nos a considerar que a procura de defesa da sua imagem pessoal em contexto de entrevista não terá sido uma preocupação muito presente. Uma vez identificado um Incidente Crítico onde o comportamento adoptado por si teve impacto negativo no desempenho/eficácia, os dirigentes não associavam esses comportamentos a motivos ou causas externas. Esta auto-responsabilização pelo fracasso pode encontrar a sua explicação no facto destes indivíduos ocuparem um posto de trabalho de elevada responsabilidade e destaque social (conforme referimos no Capítulo III), o que pode promover o reconhecimento da sua responsabilidade também no que se refere aos comportamentos que prejudicam o desempenho/eficácia.

6.4.4. Análise global dos motivos associados aos comportamentos do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

A abordagem indutiva que foi adoptada neste trabalho contribui para percebermos porque é que os dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa agem de determinada forma (Sullivan, 1989). Os dirigentes identificam diversos factores enquanto motivos para o seu comportamento, factores que são entendidos numa lógica externa a si, ao mesmo tempo que assumem as suas intenções em relação a esses factores. Isso permite-nos perceber a variedade de factores a nível individual e ambiental que, segundo estes dirigentes, influencia o seu DI (Wright, 2001). Este conhecimento é importante para percebermos o que leva cognitivamente os indivíduos a agir ou a percebermos as motivações que associam ao seu comportamento. J. Campbell (1993), por exemplo, referiu-se à pertinência de se perceber em que medida o comportamento é motivado por aspectos que se prendem com a situação ou interacção, ou antes com predisposições estáveis do indivíduo, que poderiam ser identificadas no decurso de processos de Recrutamento e Selecção.

A análise da informação acerca daquilo que os dirigentes de topo da APP evocam enquanto o motivo para a sua acção leva-nos a identificar um dirigente de topo que se centra principalmente na sua Organização, e cuja acção é principalmente orientada pela intenção de agir em benefício desta. Este resultado é coerente com a ideia do dirigente de topo enquanto o responsável pela estrutura organizacional (DeNisi, 2000) e pode ser lida à luz das pressões internacionais a que a Administração Pública está sujeita há já largos anos, nomeadamente na forma de reformas sucessivas e

estereótipos sociais negativos (Feeney, 2007; Muldrow et al., 2002; Schraeder et al., 2005). Efectivamente, os dirigentes enfatizam as suas intenções a nível da melhoria, da protecção e da resolução de problemas na Organização. A centralização do seu discurso nessas intenções poderá ser o reflexo da procura de demonstrar a utilidade da Organização, de forma a garantir a sua continuidade enquanto sistema, no contexto das sucessivas reformas que vão sendo implementadas e que se têm reflectido, nomeadamente, na extinção de estruturas da Administração Pública Portuguesa. Esta centralização pode ainda traduzir a procura de modificar a imagem negativa que existe acerca da Administração Pública junto da sociedade em geral (Feeney, 2007; Herring, 1936), demonstrando, por exemplo, que se procura gerir os recursos financeiros (principalmente) e os processos de forma eficiente. Este discurso enquadra-se no discurso *gestionário* que Carvalho e colegas (2005) definem e que traduz, exactamente, um foco nos aspectos económico-financeiros, na preocupação em mostrar bons resultados e em assegurar a viabilidade da Organização. Estes autores identificam ainda o discurso da *responsabilidade social*, que enfatiza a relação ética, os princípios morais, o compromisso e a cooperação, assim como a atenção a interesses legítimos. Carvalho e colegas salientam que estes dois discursos podem associar-se, traduzindo um discurso *abrangente*, que vai ao encontro do que defendemos enquanto princípios para a acção dos dirigentes de topo da APP, numa lógica de integração de diferentes aspectos que importa considerar e que Carvalho e colegas distinguem, essencialmente, na dimensão social e na dimensão económica.

6.5. UMA LEITURA INTEGRADORA

A associação dos três temas principais nos nossos resultados (categorias de comportamentos que integram o DI do dirigente de topo da APP, considerando a sua presença diferenciada; a forma como os dirigentes justificam a avaliação do impacto dos seus comportamentos; e os motivos que associam aos seus comportamentos), sugerem que o quadro de referência presente na actividade dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa associa predominantemente o modelo dos Processos Internos e o modelo do Objectivo Racional (Faerman et al., 1987). O modelo do Objectivo Racional traduz o valor do controlo (em oposição a flexibilidade) e a ênfase no papel de direcção da Organização, a decisão e a definição da estrutura, assim como na tarefa e no trabalho. O modelo dos Processos Internos traduz, de igual forma, a ênfase do dirigente no controlo, procurando, principalmente, garantir a manutenção da estrutura interna da Organização, que se deseja confiável e estável. A presença dominante desta lógica de funcionamento é interpretada por nós principalmente à luz das pressões a que a Administração Pública tem estado sujeita, no âmbito das quais os dirigentes da Administração Pública são pressionados para produzir num nível superior ao dos gestores do sector privado (Posner & Schmidt, 1982). Faerman e colegas (1987), contudo,

consideram que a acção do dirigente da AP deve traduzir a conjugação de quatro modelos, os dois a que acabámos de fazer referência, e o modelo dos Sistemas Abertos e o das Relações Humanas. O modelo dos Sistemas Abertos enfatiza a importância da flexibilidade, da criatividade e da abertura ao meio (onde podemos integrar a valorização dos utentes, dos Parceiros e do contexto em geral), enquanto o modelo das Relações Humanas remete para a importância dos dirigentes adoptarem um papel de mentor para os seus colaboradores e serem um facilitador do grupo de trabalho. Os papéis associados a estes dois modelos, cuja presença na actividade dos dirigentes importa promover, remetem, principalmente, para os comportamentos de *Liderança e supervisão* e de *Interação e comunicação*, do seu desempenho de tarefa, e para os comportamentos da dimensão de desempenho contextual, valorizando os comportamentos contextuais dirigidos aos outros (abertura e apoio a colegas e subordinados), à Organização e à tarefa (nomeadamente numa lógica de modelo para os vários elementos da Organização). Trata-se não só de adoptar estes comportamentos com o objectivo de melhorar a Organização a nível dos seus sistemas, processos e concretização dos seus objectivos (aspectos já dominantes no discurso dos dirigentes estudados), mas de reconhecer, por exemplo, que o comportamento “comunicar” é importante pela possibilidade de manter os Parceiros e os colaboradores informados, numa lógica de partilha e de envolvimento na Organização, tanto mais que as organizações da APP dizem respeito a todos, enquanto cidadãos. Nesse sentido, importa que os dirigentes reconheçam as potencialidades de exibirem um DI mais abrangente (i.e., um DI que considera mais elementos da vida organizacional), definindo o sucesso organizacional (ou seja, a eficácia/desempenho) enquanto a capacidade de dar resposta às necessidades e aos interesses dos seus diferentes constituintes, a par da manutenção do sistema Organização (a nível de estrutura, de processos e de concretização de objectivos). Na medida em que a abordagem dos dirigentes políticos à eficácia/desempenho enfatiza os critérios directamente pertinentes para o seu próprio papel político (Andrews et al., 2010), e tem vindo a focar principalmente a necessidade de reduzir despesas na Administração Pública, pode ser necessária uma mudança no seu discurso para que o discurso dos dirigentes da Administração Pública Portuguesa acerca dos comportamentos que influenciam a eficácia/desempenho revalorize os interesses dos utentes e o envolvimento de Parceiros. Sem querermos negligenciar as implicações dos elevados custos associados à Administração Pública Portuguesa (à semelhança do que acontece com as Administrações Públicas dos diferentes países), parece-nos que a preocupação em ultrapassar as dificuldades deste supersistema a nível de custos e da rigidez dos seus processos tem levado os dirigentes (políticos e administrativos) a uma maior ênfase na dimensão financeira e na imagem da Organização, numa lógica que nos parece de auto-defesa da Organização e que é coerente com o contexto sócio-económico no qual vivemos. Nestas estruturas organizacionais, onde os objectivos a alcançar são ambíguos (Andrews & Boyne, 2010; Wright, 2001), os dirigentes poderão identificar nas mensagens que vão sendo veiculadas junto da

opinião pública quais os critérios de desempenho/eficácia da Administração Pública que são considerados adequados pelo poder político, assumindo esses critérios de desempenho/eficácia enquanto objectivos para a sua Organização e os critérios cuja concretização assegura a continuidade do sistema. Uma vez que o dirigente é avaliado pelos resultados alcançados pela entidade “Organização”, parece-nos natural que ele centre o seu discurso e a sua actividade a este nível macro. Uma mudança no seu discurso requereria, então, uma mudança naquilo que o governo e os críticos da Administração Pública enfatizam enquanto os critérios de sucesso deste supersistema. A nosso ver, essa mudança deveria desenvolver-se numa lógica de integração de uma maior variedade de critérios de eficácia, sem que se negligencie a importância da decisão e da definição da estrutura interna da Organização e da sua manutenção.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÕES FINAIS

Se uma ideia não é bonita, então talvez não venha a ser útil.

(Mintzberg, 1999)

7.1. INTRODUÇÃO

Neste último Capítulo procuramos sintetizar as principais ideias que derivam do nosso trabalho e identificar de que forma os resultados alcançados podem ser rentabilizados, partindo da premissa que o conhecimento que deriva da investigação deve procurar traduzir-se no terreno, tornando-se assim “útil” (Fairholm, 2004). Apontamos ainda as limitações subjacentes ao nosso trabalho, reflectimos acerca da técnica de recolha de dados utilizada e sugerimos algumas linhas de investigação que podem ser adoptadas no futuro, no sentido de procurar ultrapassar as limitações do trabalho realizado e continuar a avançar no conhecimento do Desempenho Individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa.

7.2. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E IDEIAS QUE IMPORTA RETER

Subjacente a este trabalho está a premissa que o DI é construído e reconstruído no contexto organizacional e que os fenómenos organizacionais devem ser estudados através dos significados e das construções dos seus actores organizacionais. Entende-se ainda que o comportamento eficaz do gestor é determinado em relação a um contexto particular (Testa & Ehrart, 2005). Partindo de duas sistematizações de DI (desempenho de tarefa/desempenho contextual e sistematização do Desempenho Individual do gestor) foi possível identificarmos o conteúdo do Desempenho Individual do dirigente de topo da APP, ou seja, as categorias de comportamento que são requisito para o sucesso deste dirigente e para o sucesso da sua Organização. O nosso trabalho apresenta, assim, uma taxionomia comportamental que contribui para clarificar a estrutura interna das dimensões de desempenho de tarefa e contextual do dirigente que desenvolve a sua actividade na APP. Especificamente, verificamos que apesar das categorias “formar e desenvolver subordinados” e “executar tarefas burocráticas” (de desempenho de tarefa) integrarem o modelo de DI do gestor proposto por Borman e Brush (1993) e das categorias “motivar” e “auto desenvolver-se” (de desempenho contextual) integrarem o DI à luz do modelo desempenho de tarefa/desempenho contextual (Borman et al., 2001; Coleman & Borman, 2000), elas não representam requisitos para o sucesso do dirigente de topo da APP ou da sua Organização. O nosso estudo permite perceber a especificidade do DI deste dirigente a nível da dimensão de desempenho de tarefa, mas também do seu desempenho contextual, à semelhança do que sugerem alguns autores acerca do DI do gestor (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1999). Um outro princípio importante que deriva do nosso trabalho prende-se com a direcção dos comportamentos do gestor/dirigente enquanto um critério fundamental para se identificar se os seus comportamentos são de desempenho de tarefa ou contextual, uma vez que um mesmo comportamento (e.g., motivar) pode ser de desempenho de

tarefa, se for dirigido aos subordinados do dirigente, ou de desempenho contextual, se for dirigido aos seus pares.

Percebemos que as categorias de comportamento dominantes no DI do dirigente de topo da APP são “decidir/resolver problemas” e “planejar e organizar”, o que sugere que a resolução de problemas e o planeamento e a antecipação estratégica caracterizam fortemente a actividade deste dirigente. Ou seja, a sua actividade não se dá apenas no imediato e face a situações problemáticas, desenvolvendo-se também numa lógica de antecipação e de planeamento da acção e do futuro da Organização. Este resultado aponta a desadequação de se considerar que este dirigente apenas implementa as políticas que são definidas pelo poder político e realça o seu envolvimento na definição do rumo da Organização, pese embora os nossos resultados (e a literatura) indiquem, simultaneamente, que esse envolvimento está sujeito a diversos constrangimentos. Apesar de podermos distinguir as diferentes categorias de comportamentos do Desempenho Individual do dirigente estudado, percebe-se a sua interligação, nomeadamente a importância do dirigente associar o seu comportamento “planejar” ao comportamento “comunicar”, de modo a mobilizar os trabalhadores para a acção, veiculando na Organização a ideia de uma estratégia geral e concentrando os esforços dos trabalhadores no sentido da concretização dessa estratégia. Isso significa que a multidimensionalidade do DI do dirigente de topo da Administração Pública Portuguesa não remete para um conjunto de categorias de comportamento que se pode abordar isoladamente, sendo necessário considerar a sua interdependência quando se estuda o DI deste actor organizacional, nomeadamente no que se refere ao impacto desses comportamentos nos subordinados do dirigente. Efectivamente, o nosso estudo permite perceber a complexidade do impacto dos comportamentos adoptados dos dirigentes. Essa complexidade está presente em diversos momentos, nomeadamente quando os dirigentes consideram que alguns dos seus comportamentos têm simultaneamente impacto positivo e negativo. Está também presente quando os dirigentes, indo contra as nossas expectativas, relatam comportamentos adoptados pela negativa (e.g., não respeitar as regras da Organização) que têm impacto positivo no desempenho/eficácia e comportamentos adoptados pela positiva com impacto negativo, porque não estavam associados a outros comportamentos (e.g., delegar). A complexidade a nível do impacto dos comportamentos dos dirigentes é também visível quando associam esse impacto a diferentes critérios, reconhecendo que o seu comportamento se manifesta em diferentes dimensões do desempenho/eficácia. Percebemos não só a complexidade do DI dos dirigentes de topo da APP, mas também que estes dirigentes possuem uma visão reflexiva, crítica e elaborada acerca do seu Desempenho Individual.

Apesar dos dirigentes possuírem uma representação complexa da estrutura do seu DI, o seu modelo dominante de desempenho/eficácia revela-se pouco complexo, demasiado centrado na

Organização e não traduz a diversidade dos constituintes da APP. A Organização emerge enquanto o seu principal critério de avaliação do desempenho/eficácia e enquanto o principal motivo que os dirigentes associam aos seus comportamentos. Pelo contrário, os elementos exteriores à Organização e o bem comum (que associamos directamente aos utentes) não ganham destaque no seu discurso. Para além de Kreitner e Kinicki (1998) indicarem que o desempenho/eficácia possui várias dimensões, cuja integração torna mais completa a avaliação do desempenho de uma Organização, e apesar de acreditarmos que as pressões a que a AP está sujeita explicarem em grande medida estes resultados, a ausência de uma maior ênfase aos valores da Administração Pública e dos interesses dos cidadãos contraria, a nosso ver, a definição da AP enquanto um prolongamento dos cidadãos. Essa contradição pode estar na origem do choque que tantas vezes se dá entre o cidadão e a AP (Silveira & Trindade, 1992), tendo em conta que é aos gestores que cabe a responsabilidade principal de traduzir os acontecimentos para o interior da Organização (Hosking & Morley, 1991, citados em Jordão, 1998). Consideramos, por isso, que importa que o discurso dos dirigentes deixe de enfatizar tanto «os meios mais eficazes da acção, para reconhecer a importância cognitiva do debate sobre os fins, no pressuposto de que este debate constitui em si um instrumento útil à produção de acção justa e ajustada» (Caramelo & Correia, 2004, p. 42), que traduzirá a valorização dos diferentes constituintes das estruturas da Administração Pública.

A importância da interacção entre os dirigentes da APP e os seus subordinados é uma outra ideia que o nosso trabalho realça. Na medida em que as mudanças associadas às pressões exercidas sobre as organizações criam receios e insatisfação inicial nos trabalhadores (Georgellis & Tabvum, 2010), é importante que os dirigentes reconheçam a importância acrescida dos seus comportamentos de suporte nestas alturas, apoiando os trabalhadores a compreender as mudanças ambientais e internas e a necessidade urgente da sua adaptação (Valle, 1999). O ambiente dinâmico e complexo das organizações da Administração Pública exige que os dirigentes provoquem uma mudança de cultura nas suas organizações (Valle, 1999), uma mudança que passa, em grande medida, pela qualidade das relações que estabelecem com os subordinados. Sabendo que os comportamentos de relacionamento com o cliente são importantes para as organizações de serviços, na medida em que influenciam a sua satisfação e a qualidade do serviço que é prestado (Testa & Ehrart, 2005), é importante investir em práticas de Recursos Humanos nas organizações da APP que promovam nos seus trabalhadores, especialmente nos que lidam directamente com os cidadãos, a adopção destes comportamentos. O dirigente de topo assume particular importância a este nível, na medida em que a estrutura organizacional reflecte as opções dos gestores (Hosking & Morley, 1991, citados em Jordão, 1998), devendo envolver-se na definição de práticas de Recursos Humanos que vão neste sentido.

Por fim, o nosso trabalho aponta que quando o dirigente discorda das decisões do poder político que influenciam a sua Organização, ele adopta comportamentos pela negativa que têm impacto negativo no desempenho/eficácia. Este resultado sugere-nos a importância destes dirigentes (“administrativos”) serem envolvidos nos processos de decisão que se desenvolvem nos níveis superiores de supervisão, na medida em que estes dirigentes estão geralmente numa posição que lhes permite sugerir programas e direcções para o governo (Fairholm, 2004). Parece-nos importante que os supervisores dos dirigentes estudados por nós adoptem, também eles, comportamentos de liderança e supervisão e de suporte pessoal em direcção aos dirigentes administrativos, na medida em que estes comportamentos, em particular, promovem o envolvimento dos subordinados na Organização, mobilizando-os em direcção à visão, à missão e aos objectivos da Organização. Neste processo de envolvimento dos dirigentes administrativos importa, contudo, que os dirigentes políticos tenham em atenção os diferentes critérios de desempenho/eficácia adequados para a AP, integrando-os, em detrimento de privilegiarem principalmente os critérios financeiros e a nível de processos, dimensões já privilegiadas no discurso dos dirigentes que estudamos. Parece-nos importante que os modelos de acção subjacentes ao discurso dos dirigentes de topo da APP sejam alargados. A natureza da Administração Pública exige que os seus dirigentes não centralizem a atenção apenas no sistema Organização, no que se refere à sua manutenção e cumprimento de objectivos, e que procurem investir nos indivíduos e nos grupos que constituem essa Organização, na medida em que isso permite orientar a sua actividade para a mudança e para as forças que têm interesse e exercem influência na Organização (Bertrand & Guillemet, 1994), gerindo o ambiente complexo que é típico das organizações dos nossos dias.

7.3. POSSÍVEIS APLICAÇÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS

As mudanças que as organizações da AP têm vivido, e que se traduzem, nomeadamente, na diminuição do emprego público e nas regalias dos trabalhadores, exigem aos seus dirigentes que façam mais e melhor com menos recursos. Há dificuldade em atrair e manter dirigentes qualificados na AP e é fundamental garantir que quem entra hoje neste sistema organizacional é dedicado e possui competências elevadas (Feeney, 2007). Neste contexto, o conhecimento acerca da estrutura do DI dos dirigentes da APP, do impacto das diferentes categorias de comportamentos que integram esse DI e dos motivos que lhes estão subjacentes, traduz-se num instrumento importante. A pertinência de estudar o comportamento do dirigente sob esta perspectiva avaliativa foi enfatizada por Hemphill (1959) há mais de meio século atrás, salientando a sua relevância a nível da compreensão do domínio de actuação e de responsabilidade do gestor, da identificação dos critérios segundo os quais o seu desempenho deve ser avaliado, oferecendo um quadro de referência para

diferentes salários e apoiando o desenvolvimento de programas de desenvolvimento das competências do gestor. Conscientes que o processo de mudança de atitudes e comportamentos não é fácil (Settoon et al., 1996), consideramos que o conhecimento obtido no nosso trabalho junto de indivíduos que ocupam o posto de dirigente na APP oferece insights a diferentes níveis e se torna particularmente relevante numa altura em que o trabalho do dirigente enfrenta mudanças e vai sendo redefinido no terreno (Kanter, 1989). Conhecer os comportamentos que estão associados e um determinado impacto na Organização apoia os teóricos e os praticantes¹⁹⁰ a identificar falhas de desempenho e a desenvolver estratégias de intervenção adequadas a esse nível. Os departamentos de Recursos Humanos das estruturas da APP devem, por isso, estar sensíveis à natureza multidimensional do DI, assim como aos motivos que os dirigentes associam ao seu comportamento, e considerar essa informação nos vários processos de Gestão dos Recursos Humanos que desenvolvam, nomeadamente na identificação de competências chave dos dirigentes de topo da APP e no desenho de programas de desenvolvimento e formação, assim como em processos de Recrutamento e Selecção.

Gestão do desempenho

A gestão do desempenho requer que se integre o DI de cada indivíduo na missão, na visão e nos objectivos da sua Organização. Na procura de potenciar o desempenho dos dirigentes e, de igual forma, das suas organizações, parece-nos importante que se invista na clarificação destes elementos e dos critérios de desempenho/eficácia das organizações da APP, valorizando-se a integração dos seus diferentes constituintes e dos valores associados ao conceito de serviço público. Na medida em que o nosso trabalho permitiu avançar na clarificação dos comportamentos adoptados pelos dirigentes de topo da APP em contexto organizacional, obtém-se informação relevante para a compreensão da forma como o DI destes actores organizacionais pode ser gerido, de modo a que contribuam para o sucesso da Organização onde se inserem (Fisher & Härtel, 2000). As organizações tendem a indicar aos seus trabalhadores aquilo que eles não devem fazer, raramente explicando aquilo que estes devem fazer efectivamente. A especificação daquilo que o trabalhador deve realizar de modo a concretizar a missão e os objectivos organizacionais informa-o acerca do que é esperado dele. Nesse sentido, ganha importância um passo tão elementar como a existência de listas das acções necessárias para alcançar e manter o sucesso (Walker, 2007). O nosso trabalho identificou as categorias de comportamentos dos dirigentes de topo da APP que estão associadas ao sucesso, pelo

¹⁹⁰ Entendidos aqui enquanto aqueles que desenvolvam a sua actividade privilegiadamente no terreno, nomeadamente enquanto profissionais de gestão de Recursos Humanos.

que informa os dirigentes dos comportamentos eficazes e ineficazes no contexto do seu posto de trabalho.

O impacto dos comportamentos do gestor nos seus subordinados (e.g., Offermann & Hellmann, 1996) aponta a importância dos dirigentes conhecerem o impacto dos seus comportamentos de desempenho de tarefa e de desempenho contextual, nomeadamente dos comportamentos que são dirigidos a outros que não os subordinados. Quando o dirigente adopta o comportamento “motivar” em direcção a pares e superiores ele promove a coesão no grupo e, simultaneamente, desempenha a figura de modelo junto dos subordinados, o que poderá promover nestes a adopção de comportamentos desta natureza. Isto é particularmente importante no actual contexto de recurso crescente a trabalho de equipa nas organizações, que requerem que os seus elementos se apoiem mutuamente no sentido de alcançar objectivos comuns (Ellemers et al., 2004). Na medida em que o dirigente possui uma importante responsabilidade na formação dos subordinados para lidar com as mudanças que caracterizam a AP (Valle, 1999), é importante fomentar nos dirigentes a adopção destes comportamentos.

O nosso trabalho permite conhecer o conteúdo do DI do gestor de topo da APP através da técnica dos incidentes críticos, entendida enquanto uma das técnicas mais adequadas para desenvolver sistemas de avaliação de desempenho com validade de conteúdo (Latham, 1986). A clarificação do conteúdo do DI é o primeiro passo para que se possa identificar a forma mais adequada de medir o nível de desempenho do trabalhador (Borman, 1992), ou seja, avaliar em que medida o trabalhador contribui para a concretização dos objectivos da Organização e da sua actividade. Os resultados obtidos com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos quando se associa comportamentos a impacto podem ser utilizados para identificar as competências necessárias aos trabalhadores num dado contexto (Conway, 2000). Madureira e Rodrigues (2006) consideram que as competências são, efectivamente, uma das formas de lidar com o desafio de mudança comportamental que se dá actualmente na APP. Conhecer o conteúdo das diferentes categorias de comportamentos dos dirigentes de topo da APP que têm impacto no desempenho/eficácia permite, por isso, identificar as competências relevantes no posto de dirigente. As competências identificadas podem ser consideradas no desenvolvimento de instrumentos de Avaliação do Desempenho que permitam verificar se as categorias de comportamentos que lhes estão associadas são efectivamente adoptadas pelos dirigentes. A metodologia implementada neste trabalho traduz-se, assim, numa ferramenta que os dirigentes poderão utilizar para perceberem, de forma sistemática, o impacto dos comportamentos dos seus próprios subordinados no desempenho/eficácia, através da observação de situações de trabalho críticas vividas pelos subordinados (i.e., incidentes críticos) e a associação dos comportamentos adoptados pelos subordinados nessas situações a critérios de impacto do

desempenho/eficácia. Para além desta estratégia no contexto da avaliação do desempenho, a informação que resulta dessa implementação pode sinalizar oportunidades de desenvolvimento dos subordinados, da mesma forma que pode representar um quadro de referência em processos de Recrutamento e Selecção de novos subordinados.

Desenvolvimento dos dirigentes

A taxionomia comportamental que se identificou no nosso trabalho (e que traduz o DI do dirigente de topo da APP) indica as categorias de comportamento no âmbito das quais é necessário que os dirigentes possuam competências. Esse conhecimento é importante para a definição de programas de desenvolvimento e formação específicos para os dirigentes de topo da APP. A formação deve procurar identificar no terreno a relação entre determinados comportamentos e estratégias e o nível de desempenho/eficácia associado a estes, integrando esse conhecimento. Ou seja, é necessário procurar perceber quais são os comportamentos que potenciam um desempenho eficaz de acordo com o papel organizacional de cada indivíduo (Horne & Lupton, 1965). Fondas (1992) salienta a pertinência dos instrumentos que apoiam o processo de formação selectiva (isto é, instrumentos que permitem identificar as áreas específicas nas quais cada trabalhador necessita de desenvolvimento), em detrimento de se optar pelo desenvolvimento de pacotes de formação para todos os trabalhadores. Este processo de formação selectiva permite poupar tempo e recursos importantes para a Organização, particularmente nesta Nova Era Organizacional (Rousseau, 1997), onde a pressão competitiva é mais elevada (Fondas, 1992). Os comportamentos-chave que identificámos no posto de trabalho do dirigente de topo da APP (na lógica avaliativa) são o ponto de partida para se identificar as competências que importa potenciar, apoiando a definição de planos de formação que visem o desenvolvimento de percursos de carreira que preparem trabalhadores não dirigentes para assumirem futuros postos de gestão, assim como o desenvolvimento dos actuais dirigentes. Com base nos nossos resultados, parece-nos importante que os dirigentes adquiram competências no domínio do modelo dos Sistemas Abertos e dos Recursos Humanos (Faerman et al., 1987) e que os seus processos de formação foquem a importância da sua acção envolver os diferentes constituintes da Organização, numa lógica que nos parece inclusiva, porque integradora de diferentes dimensões da APP e do seu desempenho/eficácia.

Mesmo que o dirigente não tenha acesso a feedback acerca do seu DI, o conhecimento acerca dos comportamentos de supervisão que são críticos para o seu posto permite-lhe perceber o que é esperado dele e isso leva a uma melhoria na exibição desses comportamentos (Dessler, 2005). Percebemos no nosso estudo que é importante sensibilizar os dirigentes de topo da APP para a

relação entre os comportamentos “formar e desenvolver os subordinados” (dimensão de desempenho de tarefa) e o desempenho/eficácia, uma vez que a literatura sugere que estes comportamentos contribuem para o crescimento do subordinado e para a criação de uma equipa de trabalho competente (e.g., Noblet et al., 2005). Será, assim, importante que os dirigentes adquiram competências a nível deste comportamento. Paralelamente, parece necessário que os dirigentes desenvolvam competências associadas a comportamentos que devem ser associados ao comportamento “delegar”, de modo a que se garanta que quando o dirigente delega, o seu comportamento tem impacto positivo. Norris-Watts e Levy (2004) sugerem que se os supervisores perceberem a forma como as suas interações influenciam o desempenho dos subordinados, poderão moldar essas interações de modo a promover nos subordinados os comportamentos desejados. Esses autores realçam a importância dos dirigentes promoverem nos subordinados comportamentos de procura de feedback, mas o nosso estudo permite perceber que os dirigentes de topo da APP deverão, simultaneamente, procurar desenvolver competências que lhes permitam promover nos subordinados a procura de feedback para, posteriormente, fornecerem adequadamente o feedback solicitado pelos subordinados. Parece-nos também importante que os dirigentes adquiram competências no domínio da categoria de comportamentos “motivar” pares e superiores, um comportamento que está associado à resolução de conflitos no grupo, à promoção da coesão no grupo/equipa de trabalho e à produtividade. Importa que valorizem e desenvolvam as suas competências a nível de construção de relações, inspiração de outros, definição de cultura, mudança de valores, criatividade e flexibilidade, em conjunto com as competências práticas que são fundamentais à formação dos dirigentes da AP (Posner & Schmidt, 1982). Para Madureira e Rodrigues (2006, p. 167) as competências relacionais e comportamentais são particularmente importantes em «organizações cujo peso secular de estruturas tende a “emperrar” os processos de aprendizagem e de consequente mudança», como é o caso da Administração Pública Portuguesa.

Considerando que o conhecimento das motivações subjacentes ao DI promove o nível de eficácia dos programas de formação (Hanson & Borman, 2006), e a análise que realizámos dos motivos que estão subjacentes aos comportamentos dos dirigentes que tiveram impacto negativo no desempenho/eficácia, parece-nos também importante que estes dirigentes desenvolvam as suas competências de comunicação. O impacto negativo que os dirigentes associaram a alguns dos seus comportamentos de comunicação pode resultar, também, do facto dos seus comportamentos serem pouco motivados pela procura de incluir os seus colaboradores e envolvê-los no trabalho desenvolvido pelo dirigente, verificando-se uma ausência de escuta dos subordinados por parte do dirigente e de comunicação das suas intenções aos trabalhadores. A literatura tem, aliás, sublinhado

a necessidade dos dirigentes da AP investirem no desenvolvimento de competências de comunicação interpessoal, nomeadamente no que diz respeito ao fornecimento de feedback negativo (e.g., Kikoski, 1999). Percebe-se, assim, a relevância de desenvolver programas de formação que foquem as competências interpessoais dos dirigentes, de forma a que estes adoptem comportamentos de comunicação que possam evitar conflitos na Organização, assim como comportamentos de liderança e supervisão que envolvam os colaboradores nas suas estratégias e permitam ultrapassar os constrangimentos associados à Administração Pública. Os planos de formação de novos dirigentes na AP têm enfatizado sobretudo técnicas e competências de gestão (Fairholm, 2004), mas o nosso trabalho, a par de outros (e.g., Pearce & Herbik, 2004), permite perceber que é simultaneamente importante que o dirigente de topo da APP desenvolva as suas competências a nível dos comportamentos de desempenho de tarefa de *Representação e comunicação* e de *Liderança e supervisão*. O ambiente organizacional dos nossos dias requer aos gestores novas competências no domínio do desenvolvimento, criatividade e inovação (Arvonen & Ekvall, 1999), mas também as requer aos subordinados, o que remete para a importância de desenvolver nos dirigentes da APP as competências de liderança e supervisão, nomeadamente numa lógica de coaching. A Administração Pública, como o próprio nome indica, presta um serviço ao cidadão, o que requer que se invista no ideal de serviço público, que traduz confiança, integridade, responsabilidade e, paralelamente, um serviço de elevada qualidade (Fairholm, 2004). É por isso necessário promover uma cultura de formação na APP, que garanta que a sua actividade segue esses princípios. Um sinal que traduz a necessidade dessa mudança encontra-se, nomeadamente, no facto dos dirigentes estudados não reconhecerem a categoria de comportamento “auto desenvolvimento” enquanto um requisito para o seu sucesso.

Recrutamento e selecção

Uma vez que o conhecimento da estrutura interna do DI de um posto de trabalho permite definir o método de Recrutamento e Selecção mais adequado para esse posto (Hattrup et al., 1997), consideramos que o nosso trabalho contribui para a definição do processo de Recrutamento e Selecção de dirigentes de topo da APP. Com base nas categorias de comportamentos que se encontram associadas ao desempenho/eficácia do dirigente, é possível, por exemplo, procurar associar traços de personalidade ou competências às categorias de comportamentos relevantes para esse posto de trabalho e considerar essa informação em processos de selecção de futuros dirigentes de topo da APP. Os Incidentes Críticos identificados no nosso trabalho representam cenários de trabalho críticos que podem ser apresentados enquanto estímulos aos candidatos a dirigentes, pedindo-se-lhes que simulem o seu comportamento nessas situações e que identifiquem o que os

motiva a adoptar o comportamento que seleccionam ou, conforme sugerem Motowidlo, Dunnette e Carter (1990), que indiquem como procederam em situações idênticas no passado. As respostas dos candidatos a esses estímulos podem ser confrontadas com os comportamentos identificados no nosso trabalho, o seu impacto e os motivos que lhes estão associados, avaliando-se a adequabilidade das respostas do candidato. É possível, nomeadamente, definir a priori diferentes níveis de eficácia do DI nesses cenários de trabalho e avaliar o nível de eficácia das respostas dos candidatos. Uma outra proposta prende-se com o recurso à entrevista situacional, que mede a intenção do indivíduo e está correlacionada com o desempenho contextual (Latham, 1989). Allen e colegas (2004) realçam a pertinência deste tipo de entrevistas em processos de Recrutamento e Selecção, quer se proponha ao candidato que indique como procedeu no passado ou como procederia no futuro no contexto da situação de trabalho que lhe é apresentada. O recurso a estes estímulos permite avaliar em que medida os potenciais dirigentes de topo da APP tendem a adoptar os comportamentos de desempenho contextual e de tarefa que integram o seu DI, uma informação que assume relevância particularmente se considerarmos a importância do dirigente enquanto modelo para a adopção de comportamentos por parte dos subordinados (Testa & Ehrhart, 2005).

A identificação das circunstâncias que caracterizam o DI do dirigente permite-nos ainda conhecer as exigências que se colocam na sua actividade. Essa informação pode ser veiculada junto de potenciais futuros dirigentes, promovendo o seu conhecimento acerca do futuro posto de trabalho e das categorias de comportamento que promovem o desempenho/eficácia nesse posto. Este procedimento permite ao candidato equacionar o interesse desse posto de trabalho ou se prefere experiências de trabalho distintas daquelas que são potenciadas no cargo de dirigente (Fondas, 1992).

Quando apontamos estes domínios de intervenção que permitem melhorar a eficácia/desempenho dos dirigentes, da sua Organização e dos seus subordinados, não pretendemos veicular a ideia que para nós a mudança no comportamento dos indivíduos é suficiente para modificar o nível de desempenho/eficácia alcançado, uma vez que fomos referindo ao longo do nosso trabalho que reconhecemos a complexidade da relação entre o comportamento, o DI e o desempenho/eficácia. Não só existem diferentes níveis de análise (individual, equipa/grupo, Organização, meio) e o desempenho/eficácia observado em cada um desses diferentes níveis exerce influência no desempenho/eficácia dos restantes níveis (DeNisi, 2000), como a literatura tem apontado a importância das características dos postos de trabalho no nível de desempenho/eficácia do indivíduo e da Organização (e.g., Podsakoff et al., 1996).

7.4. LIMITAÇÕES SUBJACENTES AO TRABALHO REALIZADO

Entendemos que o valor do nosso trabalho reside em vários pontos, entre os quais o processo de selecção dos participantes que foi seguido e que procurou garantir a representação da diversidade da APP, considerando as suas várias estruturas (Flick, 1998), e a associação da lógica indutiva à lógica dedutiva, com o recurso a uma grelha pré-definida de DI (desempenho de tarefa/desempenho contextual). Contudo, identificamos alguns domínios que merecem ser considerados na leitura deste trabalho.

Aquilo que as pessoas exprimem que é importante para si nem sempre coincide com as suas opções comportamentais (Cameron, 1986). Neste trabalho não se solicitou directamente aos dirigentes que identificassem os critérios que, segundo eles, representam a eficácia/desempenho organizacional. O recurso à Técnica dos Incidentes Críticos enquanto técnica de recolha de informação permite identificar comportamentalmente valores, percepções e critérios, ou seja, valores, percepções e critérios associados a comportamentos que os indivíduos adoptaram e que recuperam (focando os diferentes elementos solicitados pelo entrevistador). Isso permite-nos perceber os critérios que traduzem o desempenho/eficácia para os dirigentes de topo da APP, relativamente ao seu DI e ao desempenho organizacional, informando-nos acerca de critérios que podem ser utilizados para avaliar o desempenho/eficácia da APP. Contudo, importa notar que o nosso trabalho focou apenas o DI e as percepções dos dirigentes de topo da APP e que a Organização e os seus produtos (psicológicos, sociais e materiais) não derivam unicamente deste actor organizacional (Nutt, 1995), pelo que os nossos dados traduzem uma visão parcial das dimensões do desempenho/eficácia na APP. A presença de vários constituintes na AP, que definem os seus objectivos e muitas vezes assumem posições distintas a este nível (Andrews & Boyne, 2010; Andrews et al., 2010; Houston, 2005; Valle, 1999), e o facto desses diferentes constituintes avaliarem o desempenho da AP (salientando aspectos diferentes nessa avaliação) requerem que se considere uma multiplicidade de perspectivas no processo de definir o que significa, num qualquer momento do tempo, o desempenho/eficácia na APP.

Uma crítica que tem sido apontada à Técnica dos Incidentes Críticos e às entrevistas prende-se com a possibilidade da informação recolhida através dessas técnicas de recolha de dados estar enviesada pela memória selectiva do entrevistado dos aspectos do comportamento que são consistentes com os seus estereótipos e as suas teorias implícitas de uma liderança eficaz (Yukl, 1989). Contudo, as metodologias de auto-relato são particularmente úteis quando se procura compreender a forma como as pessoas sentem e respondem aos seus postos de trabalho (Belschak & Den Hartog, 2009). Como referimos no Capítulo IV deste trabalho, implementámos na situação de entrevista estratégias que procuraram diminuir a possibilidade desse enviesamento, tendo,

nomeadamente, solicitado aos dirigentes que apresentassem o critério de impacto dos seus comportamentos, levando-os a recuperar elementos dos Incidentes Críticos descritos e aproximando-os, assim, desses acontecimentos. Para além disso, ao relatar o Incidente Crítico e ao justificar o impacto que atribuía ao seu comportamento, o dirigente dispunha de um espaço de tempo que lhe permitia reavaliar, se necessário, o impacto atribuído por si a esse comportamento. Contudo, é necessário que não se coloque completamente de parte a possibilidade do reduzido número de comportamentos com impacto negativo recolhido sugerir que os entrevistados adoptaram uma posição auto-protectora durante as entrevistas. Um outro aspecto a considerar prende-se com a possibilidade dos dirigentes ao descreverem os Incidentes Críticos terem experienciado algumas dificuldades em distinguir a *consequência ou resultado* no Incidente Crítico do *impacto do seu comportamento* nesse Incidente Crítico, uma dificuldade que foi explicitada por um dos peritos a quem solicitámos a análise do sistema de categorização utilizado. Consideramos, por isso, que ao operacionalizar a Técnica dos Incidentes Críticos no futuro poder-se-á optar por não solicitar aos participantes que identifiquem o tipo de impacto do seu comportamento no desempenho/eficácia e solicitar antes que indiquem de que forma o seu comportamento contribuiu para o desempenho no seu posto e na Organização, uma instrução que nos parece poder facilitar a compreensão dos diferentes elementos que constituem o Incidente Crítico. Importa ainda referirmo-nos ao facto de termos incluído nos resultados os Incidentes Críticos “situação típica”, em vez de analisarmos apenas os Incidentes Críticos específicos. Seguimos esse procedimento quando esses Incidentes possuíam informação suficiente sobre a situação de trabalho que nos permitisse respeitar os critérios de qualidade dos Incidentes Críticos. Contudo, teria sido ideal que os Incidentes Críticos analisados por nós fossem todos específicos. Um último ponto prende-se com a impossibilidade de termos obtido junto de participantes feedback acerca do sistema de categorias, apesar das nossas várias tentativas nesse sentido.

7.5. INVESTIGAÇÃO FUTURA

Vários autores realçam a importância da definição clara do constructo de “desempenho” (e.g., Kline & Sulsky, 2009; Lebas, 1995) e que a avaliação do desempenho organizacional na Administração Pública requer mais investigação, nomeadamente numa lógica de melhoria do desempenho (a diferentes níveis) num contexto onde há, por exemplo, impedimentos a incentivos financeiros aos trabalhadores (Kelman, 2007). Uma teoria global do desempenho deverá identificar, para além das dimensões do DI e dos seus níveis de desempenho (Kline & Sulsky, 2009), as expectativas associadas a esses diferentes níveis de desempenho; se e como devem ser equacionados os constrangimentos situacionais inerentes à avaliação do desempenho; e em que medida o desempenho deve seguir uma

lógica comparativa ou absoluta, ou seja, se os trabalhadores devem ou não ser comparados entre si a nível do seu desempenho. Assim sendo, em trabalhos futuros será pertinente estudar como é que o DI do dirigente de topo da APP interage com o DI dos seus subordinados, de modo a percebermos especificamente no contexto da APP como é que o comportamento destes últimos se altera em função dos comportamentos dos dirigentes e de que forma isso se reflecte no contacto com o cliente/utente da Organização. Poder-se-á solicitar aos subordinados que se posicionem de forma avaliativa em relação aos diferentes comportamentos que integram o DI dos dirigentes, indicando de que forma esses comportamentos influenciam o seu próprio comportamento, as suas percepções ou outros domínios relacionados com o contexto do trabalho ou outros contextos associados a esse, nomeadamente, o contexto familiar. Na procura de apresentarmos aos subordinados os comportamentos do dirigente de uma forma mais concreta, poderemos recorrer aos Incidentes Críticos que recolhemos neste trabalho, indicando o contexto do Incidente, o comportamento do dirigente e o seu impacto, assim como os motivos subjacentes ao comportamento do dirigente. A apresentação destes cenários enquanto estímulo permitirá observarmos se o impacto que os subordinados associam aos comportamentos dos dirigentes varia em função do contexto do comportamento, do seu impacto ou dos motivos dos dirigentes.

A continuação do desenvolvimento da taxionomia comportamental e motivacional que apresentamos neste trabalho requer que procuremos confrontar os dirigentes da APP com a estrutura do DI que identificamos e com os motivos que lhe estão associados. Poder-se-á, nomeadamente, solicitar a dirigentes que indiquem com que frequência é que adoptam os diferentes comportamentos que integram o seu DI, o que nos permitirá adquirir um conhecimento mais profundo sobre a adopção desses comportamentos, que identificamos enquanto requisitos críticos no posto de dirigente. Para Muldrow e colegas (2002) as práticas de Recursos Humanos de uma Organização têm a responsabilidade de ligar o DI e o desempenho organizacional à estratégia e aos objectivos da Organização. Os gestores de Recursos Humanos desempenham um papel fundamental no DI exibido pelos trabalhadores, nomeadamente a nível de desempenho contextual, na medida em que lhes cabe definir sistemas de avaliação de desempenho que os trabalhadores considerem justos, definir programas de desenvolvimento de dirigentes, sistemas de compensação justos e postos de trabalho que promovam a satisfação e o compromisso do trabalhador (Paine & Organ, 2000). Daqui se conclui que a investigação poderá também procurar analisar em que medida os diferentes sistemas de gestão de Recursos Humanos na APP influenciam o DI dos trabalhadores inseridos neste supersistema e o seu nível de eficácia/desempenho. Especificamente, poder-se-á procurar perceber como é que os dirigentes têm experienciado as reformas a nível de gestão de

recursos humanos que têm vindo a ser implementadas na APP e que têm tido consequências formais na generalidade dos trabalhadores da APP. Poder-se-á procurar perceber de que forma o seu DI tem sido afectado, nomeadamente, pelo novo sistema de avaliação do desempenho, pelo congelamento de salários e pelos programas de mobilidade na Administração Pública. Parece-nos importante que se aprofunde o conhecimento da relação entre o comportamento do dirigente e a avaliação que este faz das decisões do poder político que influenciam a sua Organização. Na medida em que o nosso trabalho aponta que quando o dirigente discorda dessas decisões, ele adopta comportamentos pela negativa que têm impacto negativo no desempenho/eficácia da Organização, importa perceber melhor os contornos dessa relação e de que forma a sua avaliação a este nível poderá condicionar o seu DI e, consequentemente, os seus subordinados e a sua Organização.

Ao estudarmos os motivos dos dirigentes numa lógica indutiva procurámos que estes tivessem liberdade de evocar aquilo que associam à sua acção, na forma de crenças, intenções ou factores do ambiente. A análise dessa informação revelou-se complexa, na medida em que remeteu para os diferentes aspectos presentes no discurso dos dirigentes, e que poderiam ser analisados de diversas formas. Na procura de traduzir o seu discurso, organizámos a informação em factores que representam inputs que influenciam a capacidade de alcançar a eficácia, à luz do modelo de desempenho/eficácia de Kreitner e Kinicki (1998). Ao continuarmos este estudo poderemos, contudo, recorrer às teorias implícitas (Sternberg, 1985) enquanto referente teórico, na medida em que os motivos que os dirigentes associam ao seu comportamento representam as suas construções pessoais acerca daquilo que se encontra na origem da sua acção. Apesar de Sternberg (1985) salientar que a relação entre as teorias implícitas e a acção não é linear (tal como nós referimos na associação entre os motivos dos dirigentes e o seu comportamento), o autor verificou, efectivamente, uma coerência a este nível, observando que a acção dos indivíduos traduzia as suas teorias implícitas. Assim, poder-se-á estudar a forma como os dirigentes associam as teorias implícitas que possuem acerca da sua acção ao nível de eficácia/desempenho alcançado na sua actividade e na Organização. Concretamente, poder-se-á confrontar os dirigentes com as categorias de comportamentos que integram o seu DI e solicitar-lhes que avaliem em que medida os motivos que identificámos no nosso trabalho (enquanto teorias implícitas) estão na origem desses comportamentos. Poder-se-á, de igual forma, solicitar que avaliem em que medida essas teorias implícitas influenciam o nível de eficácia/desempenho alcançado, considerando os diferentes critérios de eficácia/desempenho que também identificámos no nosso trabalho. Esta abordagem dedutiva poderá permitir ultrapassar a dificuldade dos trabalhadores verbalizarem aquilo que explica especificamente os seus comportamentos de serviço público (Rainey, 1982), de forma a percebermos

se a Motivação para o Serviço Público está realmente presente na acção dos dirigentes de uma forma mais dominante do que aquela que o nosso estudo sugere.

Realizada a análise e a discussão dos resultados obtidos no nosso trabalho, parece-nos importante reflectir acerca do nível de complexidade do modelo do DI do dirigente de topo da APP que foi identificado, considerando a sua sistematização em desempenho de tarefa e desempenho contextual. No que se refere à dimensão de desempenho contextual, consideramos que as categorias de comportamento identificadas possuem o nível de especificidade adequado, na medida em que permitem dar resposta à informação recolhida. Contudo, a nível do desempenho de tarefa acreditamos que seria pertinente avançar no sentido da diferenciação de algumas categorias de comportamento. Segundo Tett e colegas (2000) a taxionomia que Borman e Brush (1993) propõem do DI do gestor não possui um elevado nível de diferenciação, encontrando-se como que na fronteira da abordagem de menor diferenciação e a de maior nível de diferenciação, o que dificulta em certa medida a compreensão das causas e dos efeitos do DI, a medição do DI e o estudo e melhoria do enquadramento entre a pessoa e o posto. Apesar das vantagens associadas às taxionomias menos diferenciadas,¹⁹¹ consideramos que a compreensão acerca do DI do dirigente de topo da APP será potenciada com uma maior diferenciação de algumas das suas categorias de comportamento, nomeadamente “decidir e resolver problemas” e “planear e organizar”. Isso permitirá aprofundar o conhecimento acerca das diferentes formas de resolução de problemas que os dirigentes colocam em acção e as especificidades do seu planeamento. No geral, essa maior diferenciação permitirá aprofundar, no futuro, a associação entre as diferentes categorias de comportamentos que integram esse DI, o seu impacto e os motivos associados a esses comportamentos, avançando no desenvolvimento da taxionomia comportamental e motivacional que apresentamos aqui.

O nosso estudo parte das premissas subjacentes ao modelo desempenho de tarefa/desempenho contextual e procura avançar no conhecimento acerca do DI dos dirigentes de topo da APP, a que níveis o impacto desse DI se dá e quais são os motivos associados aos diferentes comportamentos que o integram. Este estudo junta-se a estudos que demonstram a pertinência da distinção entre o desempenho de tarefa e o desempenho contextual em contextos organizacionais para além do contexto militar nos EUA (Motowidlo & Van Scotter, 1994), procurando contribuir para a validação da utilidade desta distinção, identificar a sua estrutura interna e aquilo que motiva ou origina a adopção destes comportamentos de natureza distinta em diferentes contextos organizacionais. A

¹⁹¹ Que apresentámos no Capítulo III.

natureza dos comportamentos que compõem o DI e as consequências diferenciadas desses comportamentos têm vindo a ser exploradas e encontram-se no centro da rede de conceitos e fenómenos relacionados com o DI (Motowidlo et al., 1997). O estudo da natureza dos comportamentos organizacionais adoptados pelos trabalhadores tem sido desenvolvido segundo diferentes primas, numa variedade de estudos que pretendem caracterizar, explicar, prever e promover o DI. As actuais exigências impostas pela globalização e as consequentes necessidades de constante actualização e competitividade, aliadas às crescentes exigências do público/clientes, levam a que as organizações, mais do que nunca, dependam dos comportamentos adoptados pelos seus trabalhadores, não apenas a nível da quantidade desses comportamentos, mas também (e talvez essencialmente) no que se refere à sua qualidade e variedade. Neste contexto, o conhecimento da estrutura do DI afigura-se como fundamental. O estudo que aqui se apresenta permite contribuir para o conhecimento de um conjunto de comportamentos que foram durante muito tempo negligenciados (desempenho contextual) e avançar na compreensão da forma como estes comportamentos se manifestam especificamente no posto do dirigente de topo da APP. Concluindo, consideramos que o nosso estudo contribui para clarificar a distinção entre a dimensão de desempenho tarefa e de desempenho contextual no posto de gestor e do impacto dos diferentes comportamentos dessas dimensões, especificamente a nível do dirigente de topo da APP. Representa, por isso, um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional do dirigente de topo de Administração Pública Portuguesa, ajudando a colmatar a lacuna que existe acerca destes actores organizacionais e modificar a percepção do público acerca destes trabalhadores da APP, permitindo que se adquira um conhecimento acerca da sua real actividade e daquilo que os motiva no dia-a-dia, no exercício da sua actividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., Henle, C., & Ostroff, C. (2001). Measurement in work and organizational psychology. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 41-47). London: Sage Publications.
- Allen, T. D., Fecteau, J. D., & Fecteau, C. L. (2004). Structured interviewing for OCB: construct validity, faking, and the effects of question type. *Human performance*, 17(1), 1-24.
- Allison, G. (1980). Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects? In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration* (4^a Ed.). Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3^a Ed.). Braga: Edições Psiquilibrios.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in Kuwait. *Public personnel management*, 30(3), 363-376.
- Andersen, J. A. (2010). Assessing public managers' change-oriented behavior: are private managers caught in the doldrums. *International journal of public administration*, 33, 335-345.
- Andersson, B.-e., & Nilsson, S.-G. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of applied psychology*, 48(6), 398-403.
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership and organizational performance: testing the black box model of public management. *Public administration review*, 70, 443-454.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing Organizational Performance: Exploring Differences between Internal and External Measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105-129.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: both universal and contingent? *Creativity and innovation management*, 8(4), 242-250.
- Astin, A. W. (1964). Criterion-centered research. *Educational and Psychological measurement*, XXIV(4), 807-822.
- Babbage, C. (1832). On the division of labour. In J. e. O. Shafritz, J. (1991) (Ed.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed.). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2004). Qualitative data collection and analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 161-183). London: Blackwell Publishing.
- Bachrach, D. G., Bendoly, E., & Podsakoff, P. M. (2001). Attributions of the "causes" of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1285-1293.
- Baldwin, J. N. (1987). Public versus private: not that different, not that consequential. *Public personnel management*, 16(2), 181-191.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52, 1-26.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Persona.
- Barnard, C. I. (1938). *The executive functions*. In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (pp. 265-275). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44, 1-26.

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality and job performance. *Journal of applied psychology*, 78(1), 111-118.
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Bartunek, J. M. (1981). Why did you do that? Attribution theory in organizations. *Business Horizons*, 2(5), 66-71.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management journal*, 26(4), 587-595.
- Bazeley, P., & Richards, L. (2000). *The NVivo qualitative project book*. London: Sage Publications.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. D. (2009). Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors. *Applied Psychology: an international review*, 58(2), 274-303.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1994). *Abordagem sistémica das organizações* (D. Matos, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Binning, J. F., & Barrett, G. V. (1989). Validity of Personnel Decisions: A Conceptual Analysis of the Inferential and Evidential Bases. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 478-449.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54, 71-84.
- Boan, D. M. (2006). Cognitive-Behavior Modification and Organizational Culture. *Consulting Psychology Journal. Practice and Research*, 58(1), 51-61.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of management journal*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Borman, W. C. (1992). Job behavior, performance and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.^a Ed., Vol. 2, pp. 271-326). Palo Alto, California: Consulting psychologists press, Inc.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), *Personnel Selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R., & Hanser, L. M. (1985). *Selection and Classification Technical Area*. Manpower and Personnel Research Laboratory: U.S. Army. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Brandão, C. & Jordão, F. (no prelo). Clarificação do Desempenho Individual de gestores intermédios do Ensino Superior Português: um estudo de caso exploratório.

- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (Eds.). (2006). *Research methods in Psychology* (3.^a Ed.). London: Sage.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of applied psychology*, 61(4), 468-472.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The new world and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 83-85.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1979). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Caetano, A. (sd). *Avaliação de desempenho. Metáforas, conceitos e práticas* (1.^a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as a paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., Vera, M. V., & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel psychology*, 43, 277-300.
- Campbell, J. P. (1992). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the New Age. *The changing nature of performance* (pp. 399-430). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & a. associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Caramelo, J., & Correia, J. A. (2004). Políticas e figuras do local: contributos para a construção de um cosmopolitismo comunitário. *Cadernos do ICE*, 7, 31-44.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carvalho, C., Gomes, A. D., & Lourenço, P. R. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional. *Psychologica*, 38(temático), 45-63.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (1994). *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Cederblom, D., & Permerl, D. (2002). From Performance appraisal to performance management: one agency's experience. *Public personnel management*, 31(2), 131-140.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In C. Cassel & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd.

- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human performance*, 9(4), 309-329.
- Conway, J. M. (1999). Distinguish contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human performance*, 13(1), 23-46.
- Conway, J. M. (2004). Method variance and method bias on Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365): Blackwell Publishing.
- Cooper, R., & Foster, M. (1971). Sociotechnical systems. *American Psychologist*, 26, 467-474.
- Corbett, L. M., & Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14-26.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(4), 499-518.
- Cronshaw, S. F., & Alfieri, A. J. (2003). The impact of sociotechnical task demands on use of worker discretion and functional skill. *Human relations*, 56(9), 1107-1130.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. *Academy of management review*, 3(3), 625-634.
- Cummings, T. G., & Morley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8.^a Ed.). Mason, OH: Thomson South-western.
- Cunha, M. P. e., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. e., Rego, A., Cunha, R. C. e., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *Academy of management journal*, 8(4), 539-546.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Journal of Management review*, 9(2), 284-295.
- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: evidence of incremental validity. *Personnel psychology*, 42(1), 25-36.
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. A multilevel analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Entering the field of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-17). California: Sage Publications, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *O planejamento da pesquisa qualitativa. Teorias e abordagens* (2.^a Ed). Porto Alegre: Artmed.

- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10.^a Ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Diário da República. *Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio*. Regulamento da Avaliação do Desempenho dos trabalhadores e dirigentes da APP. Diário da República, 1.^a Série – B – N.º 113.
- Diário da República. *Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro*. Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado. Diário da República, 1.^a série - A.
- Diário da República. *Lei n.º 3/2004 de 15 de Janeiro*. Aprova a lei-quadro dos Institutos Públicos. Diário da República, 1.^a Série - A.
- Diário da República. *Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro*. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado. Diário da República n.º 12, 1.^a Série.
- Diário da República. *Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro*. Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Diário da República, 1.^a série — N.º 41.
- Dicionário da língua portuguesa contemporânea (2001). Academia das Ciências de Lisboa (Vol. I, II). Verbo.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59(2), 365-393.
- Dimas, I., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho. Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: an attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 37(5), 1379-1391.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Faerman, S., Quinn, R. E., & Thompson, M. P. (1987). Bridging management practice and theory: New York State's Public Service Training Program. *Public Administration Review*, 47(4), 310-319.
- Fairholm, M. R. (2004). Different perspectives on the practice of leadership. *Public administration review*, 64(5), 577-590.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Feeney, M. K. (2007). Sector perceptions among state-level public managers. *Journal of public administration research and theory*, 18, 465-494.
- Fisher, G. B., & Härtel, C. E. J. (2004). Evidence of crossvergence in the perception of task and contextual performance: a study of western expatriates working in Thailand. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 11(2), 2-17.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Flick, F. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Fondas, N. (1992). A behavioral job description for managers. *Organizational dynamics*, 21(1), 47-58.
- Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em contexto escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Frese, M. (1985). Stress at work and psychosomatic complaints: a causal interpretation. *Journal of applied psychology*, 70(2), 314-328.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public personnel management*, 24(1), 33-51.
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231-245.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- Georgellis, Y., & Tabvuma, V. (2010). Does Public Service Motivation Adapt? *KYKLOS*, 63(2), 176-191.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito. Teoria e Prática* (3.ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493-503.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graham, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human resource management*, 10(1), 61-77.
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". *Journal of retailing*, 73(1), 63-85.
- Grundy, T. (2004). Rejuvenating strategic management: the Strategic Option Grid. *Strategic Change*, 13, 111-123.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. In J. Shafritz & J. O. (1991) (Eds.), *Classics of organization theory* (3.ª Ed., pp. 87-101). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hage, J., & Aike, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92.
- Hall, R. H. (1984). *Organizações. Estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship performance: an integrative review and motivacional analysis. In J. Winston Bennet, C. E. Lance & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement. Current perspectives and future chalenges*. Mahway, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of management journal*, 30(3), 472-491.
- Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship performance: an integrative review and motivacional analysis. In J. Winston Bennet, C. E. Lance & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement. Current perspectives and future chalenges*. Mahway, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hartog, D. N. d., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: a model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53(4), 556-569.
- Hatrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: distinguish task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319.
- Hatrup, K., Rock, J., & Scalia, C. (1997). The effects of varying conceptualisations of job performance on adverse impact, minority hiring, and predicted performance. *Journal of applied psychology*, 82, 656-664.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (1995). Changing conceptions and practices in performance appraisal. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of my work* (pp. 451-481). San Francisco: Jossey-Bass.
- Helm, C., Holladay, C. L., & Tortorella, F. R. (2007). The performance management system: applying and evaluating a pay-for-performance initiative. *Journal of healthcare management*, 52(1), 49-62.
- Hemphill, J. K. (1959). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37, 55-67.
- Herring, E. P. (1936). Public Administration and the public interest. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of Public Administration* (4.^a ed.). Fort Worth: Harcourt Brace & Company.
- Hicklin, A., & Godwin, E. (2009). Agents of change: the role of public managers in public policy. *The policy studies journal*, 37(1), 13-20.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hofstede, G., & McCrae, R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 98(1), 52-88.
- Hogan, R., & Shelton, D. (1998). A socionalytic perspective on job performance. *Human performance*, 11(2/3), 129-144.
- Hood, C. (1991). A public admnistration for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-20.
- Horne, J. H., & Lupton, T. (1965). The work activities of middle managers: an exploratory study. *Journal of management studies*, 1, 14-33.
- Houston, D. J. (2000). Public service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(4), 713-727.
- Houston, D. J. (2005). "Walking the line" of public service motivation: public employees and charitable gifts of time, blood and money. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 16, 67-86.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1998). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage.
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: job design and role. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2.^a Ed., Vol. 2). Palo Alto, California: Consulting psychologists press, Inc.

- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1-20). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jaakson, K., Reino, A., & Vadi, M. (2004). Organizational values in the framework of critical incidents: what accounts for values-based solutions? *Administration Working paper Series*(29), 3-26.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance Constructs: a proposed framework. *International journal of business and management*, 4(3), 145-152.
- Johnson, J. C., & Weller, S. C. (2001). Elicitation techniques for interviewing. In J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: context and methods*. Thousands Oaks: Sage.
- Jones, R. A. (1996). *Research methods in the Social and Behavioural Sciences*. Sunderland, Massachusetts: Sinauer Associates, Inc., Publishers.
- Jong, J. P. J. d., & Hartog, D. N. D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das organizações: estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.
- Jordão, F. & Brandão, C. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública Portuguesa: um estudo de caso. *Psicologica*, 38, 121-143.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1). Palo Alto: California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, 85-92.
- Karambayya, R. (1990). Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Paper Proceedings of the National Academy of Management, San Francisco.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia Social das Organizações* (3.^a Ed.) (Auriphedo Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Keating, J. B. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, trabalho de síntese, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International journal of selection and assessment*, 10(1/2), 143-151.
- Kelman, S. (2007). Public Administration and Organization Studies. In A. Brief & J. P. Walsh (Eds.), *Academy of Management Annals*. New York: Erlbaum.
- Kikoski, J. F. (1999). Effective communication in the performance appraisal interview: face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. *Public personnel management*, 28(2), 301-322.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship in Korea. *International journal of manpower*, 27(8), 722-740.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Kline, T. J. B., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161-171.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical review, a meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention *Theory. Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(253-266).
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- Krantz, J., & Maltz, M. (1997). A framework of consulting to organizational role. *Consulting psychology journal: practice and research*, 49(2), 137-151.
- Kreitner, R., and Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4.^a Ed.). Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.
- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of applied psychology*, 84(4), 594-601.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 43(5), 801-815.
- Latham, G. P. (1986). Job performance and appraisal. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41, 23-35.
- LePine, J. A., & VanDyne, L. (1998). Predicting voice behaviour in work groups. *Journal of applied psychology*, 83, 853-868.
- LePine, J. A., & Dyne, L. V. (2001). Voice and Cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326-336.
- Linton, R. (2000). *O Homem: uma introdução à antropologia*. (L. Vilela, Trans. 12.^a Ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Liu, M. (1983). *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Lockskin, L., & McDougall, G. (1998). Service problems and recovery strategies: an examination of the critical incident technique in a business-to-business market *International journal of retail & distribution management*, 26(11), 429-438.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
- Longenecker, C. O., Gioia, D. A., & Sims, H. P. (1987). Behind the mask: the politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1(183-193).

- Lord, R. G., & Smith, W. G. (1999). Leadership and the changing nature of work performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Work: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*. (192-239). Santa Barbara, CA: New Lexington Press..
- Lord, R. G., & Smith, W. G. (2006). Leadership and the changing nature of performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The chaging nature of performance. Implications for staffing, motivation and development* (pp. 192-239). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lynch, P., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84(4), 467-483.
- Lynn, L. E. (1996). *Public management as art, science and profession*. New Jersey: Chatham House Publishers, Inc.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62, 87-98.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of marketing science*, 29(2), 115-134.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do Séc. XIX: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 153-171.
- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defined: the relativity of efficiency, effectiveness, and change. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Malka, S. (1990). Application of the multitrait-multirater approach to performance appraisal in social service organizations. *Evaluating and Program Planning*, 13, 243-250.
- Mallon, M. (1998). From public sector employees to portfolio workers: pioneers of new careers? In C. Mabey & D. Skinner (Eds.), *Experiencing human resource management*. London: Sage Publications.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- McCauley, C., Lombardo, M., & Usher, C. (1989). Diagnosing Management Development Needs: An Instrument Based on How Managers Develop. *Journal of Management* 15(3), 389 - 403.
- McClintock, C. C., Brannon, D., & Maynard-Moody, S. (1979). Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method. *Administrative Science Quartely*, 24, 612-629.
- McGregor, D. (1957). The Human side of the enterprise. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of Public Adminstration* (4.^a Ed.). Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- McNeely, B., & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behaviour: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour. *Journal of applied psychology*, 79(6), 836-844.

- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Meyer, J. P., Paunoneu, S. V., Gellattly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. *Journal of applied psychology*, 74, 152-156.
- Miceli, M. P., Roach, B. L., & Near, J. P. (1988). The motivations of anonymous whistle-blowers: the case of federal employees. *Public Personnel Management*, 17(3), 281-296.
- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001, 9/Nov). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, Publisher, Inc.
- Mintzberg, H. (1994). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Les editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das Organizações* (tradução). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (2005). *Managers, not MBAs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bartlett, A. L. B. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 795-814.
- Montgomery, J. (1998). Toward a role-theoretic conception of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 104(1), 92-125.
- Morse, J. M. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative research* (pp. 220-235). Thousand Oaks: Sage.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37, 1543-1567.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640-647.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. Pulakos (Eds.), *The chaging nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, 79(4), 475-480.
- Moura, E. d. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos. Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Mucchielli, R. (1994). *A entrevista não directiva*. Brasil: Martins Fontes.
- Muldrow, T. W., Buckley, T., & Schay, B. W. (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Human resource management*, 41(3), 341-354.

- Murphy, P. R., & Jackson, S. E. (1999). Managing work role performance. Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Newstrom, J. W., Reif, W. E., & Monczka, R. M. (1976). Motivating the public employee: fact vs. fiction. *Public Personnel Management*, 5, 67-72.
- Noblet, A., Teo, S. T. T., McWilliams, J., & Rodwell, J. J. (2005). Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? An examination of generic and occupation-specific characteristics. *International Journal of Human Resource Management* 16(8), 1415-1430.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.
- Nutt, P. C. (1995). Transforming public organizations with strategic leadership. *Public productivity through quality and strategic management*, 61-82.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382-390.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12 pp. 43-72.). Greenwich: JAI Press
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-87.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology*, 135(3), 339-.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 338-368.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Orr, J. M., Sackett, P. R., & Mercer, M. (1989). The role of prescribed and nonprescribed behaviors in estimating the dollar value of performance. *Journal of applied psychology*, 74(1), 34-40.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*, 10(1), 45-59.
- Park, O. S. & Sims, H. P. (1989). Beyond cognition in leadership: pro-social behaviour and affect in managerial judgement, *Working paper*, Seoul National University y Pennsylvania State University.
- Passos, A., & Caetano, A. (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: factores determinantes. *Psychologica*, 23, 71-93.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behaviors at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.

- Penney, L., & Borman, W. C. (2005). The prediction of contextual performance. In A. Evers, N. Anderson & O. Voskuil (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 376-396). Oxford: Blackwell Publishing.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3ª ed., pp. 404-423). Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pinto, A. L. S. (2008). *Funcionamento interno das equipas de trabalho: bidimensionalidade, interdependência e desempenho*. Tese de Mestrado não publicada, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Scott B. MacKenzie, & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1982). Determining managerial strategies in the public sector. *Human Resource Management*, 21(2), 35-43.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1996). The values of business and federal government executives: More different than alike. *Public Personnel Management*, 25(3), 277-289.
- Prichard, R. D. (1992). Organizational productivity. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 443-472). Palo Alto: California: Consulting psychologists press, Inc.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant and work performance among comission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. H., & Borman, W. C. (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 770-780.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. (1989). Public Management: Recent Research on the political context and Managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.

- Rainey, H. G., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and Private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-574.
- Rambo, W. W., Chomiak, A. M., & Price, J. M. (1983). Consistency of performance under stable conditions of work. *Journal of applied psychology*, 78-87.
- Rapley, T. (2007). *Doing conversation, discourse and document analysis*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania organizacional*. Um passo na senda da excelência? Amadora: McGraw-Hill de Portugal, L.da.
- Richards, L. (2005). *Handling qualitative data. A practical guide*. London: Sage.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema. O caso das equipas cirúrgicas*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.
- Roos, L., & Starke, F. (1981). Organizational roles. In P. Nystrom & W. S. (1981) (Eds.), *Handbook of organizational design. Adapting organizations to their environments*. (Vol. 1, pp. 290-308).
- Rosen, C. C., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 211-220.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 38(2), 120-135.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006b). Teamwork behaviors. A review and an integration of frameworks. *Small group research*, 37(5), 540-570.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Sage Publications.
- Rusaw, A. C. (2001). *Leading public organizations: an integrative approach*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Rutgers, M. R. (2008). Symposium - normative dimensions of public administration. *Administrative theory and praxis*, 30(1), 42-49.
- Sackett, P. R., Gruys, M. L., & Ellingson, J. E. (1998). Ability-Personality interactions when predicting job performance. *Journal of applied psychology*, 83(4), 545-556.
- Salm, J. F., Candler, G. G., & Ventriss, C. (2006). The Theory of Social Systems delimitation and the reconceptualization of Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, 28(4), 522-539.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3.ª Ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human resource management review*, 19, 53-63.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*, 43(1), 9-25.
- Santos, N. R. d. (2001). Processos de articulação entre identidades pessoais e sociais em situações de cooperação. *Psicologica*, 27, 123-153.

- Savoie, A., & Morin, E. (2001). Representações da eficácia organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schnake, M. M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and learning by example. *Leadership & Organization development journal*, 26(6), 492-502.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. In J. Shafritz & J. O. (1991) (Eds.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed., pp. 114-123). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Silveira, P., & Trindade, N. (1992). *A gestão na Administração Pública. Usos e costumes, manias e anomalias*. Lisboa: Editorial Presença.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: a test of organizational justice theory. *Journal of applied psychology*, 81(2), 161-169.
- Smith, A. (1976). Of the division of labour. In J. Shafritz & J. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed., pp. 36-40). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Smith, B. N., Benson, P. G., & Horsnby, J. S. (1990). The effects of job description content on job evaluation judgments. *Journal of applied psychology*, 75(3), 301-309.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, 68, 446-460.
- Spicer, M. W. (2008). The History of Ideas and Normative Research in Public Administration: Some Personal Reflections. *Administrative theory and praxis*, 30(1), 50-70.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. Auckland: McGraw Hill. Cap. 5.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607-627.
- Stone, D. C. (1945). Notes on the governmental executive: his role and his methods. *Public administration review*, 5(3), 210-225.
- Sullivan, J. J. (1989). Self theories and employee motivation. *Journal of management*, 15(2), 345-363.
- Taylor, F. (1916). The principles of scientific management. In J. Shafritz & J. O. (1991) (Eds.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed., pp. 69-80). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of applied psychology*, 86(4), 789-796.
- Testa, M. R., & Ehrhart, M. G. (2005). Service leader interaction behaviors. Comparing employee and manager perspectives. *Group & organization management*, 30(5), 456-486.

- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(500-17).
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance, 13*(3), 205-251.
- The Hoover Commission Report (1949). The report of the commission on organization of the executive branch of Government. Excerpt.
- Thompson, H. B., & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management, 23*, 583-601.
- Tubré, T., Arthur, W., & Bennet, W. (2006). General models of job performance: theory and practice. In W. Bennet, C. E. Lance & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement. Current perspectives and future challenges*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: the new leader's work in public organizations. *Public personnel management, 28*(2), 245-256.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior, 17*, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, L. L., & Dienesch. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of management journal, 37*(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management, 10*(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology, 81*(5), 525-531.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: an assessment. *Public administration review, 63*(2), 214-228.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: an empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. *Public personnel management, 29*(2), 185-210.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International journal of selection and assessment, 8*(4), 216-226.
- Waldo, D. (1948). The administrative state: conclusion. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration* (pp. 142-146). Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Walker, A. G. (2007). Is performance management as simple as ABC. Effectively managing employee performance breeds organizational success. *T+D, 54*-57.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology, 57*, 95-118.
- Weber, M. (1946). Bureaucracy. In J. Shafritz & K. O. (1991) (Eds.), *Classics of organization theory* (3.^a Ed., pp. 81-86). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of applied psychology, 79*(1), 89-107.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human resource management review, 10*(1), 3-24.

- Westbrook, J. I., Coiera, E. W., Gosling, A. S., & Braithwaite, J. (2007). Critical incidents and journey mapping as techniques to evaluate the impact of online evidence retrieval systems on health care delivery and patient outcomes. *International journal of medical information*, 76, 234-245.
- Weyman, A. K., & Clarke, D. D. (2003). Investigating the influence of organizational role on perceptions of risk in deep coal mines. *Journal of applied psychology*, 88(3), 404-412.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Willoughby, W. F. (1918). The movement for budgetary reforms in the States. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of Public Administration* (4.^ª Ed.). Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.
- Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 809-820.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Yu, J., & Murphy, K. R. (1993). Modesty bias in self-ratings of performance: a test of cultural relativity hypothesis. *Personnel psychology*, 46, 357-363.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Material consultado na World Wide Web

- Direcção-geral da Administração Pública (2009). *Carta Ética da Administração Pública Portuguesa*. Acedido em 2009, em <http://www.dgap.gov.pt>.
- Direcção-geral da Administração Pública (2009). *Organização da Administração do Estado*. Acedido em 2009, em <http://www.dgap.gov.pt>.
- Direcção-geral da Administração Pública (2007). *Mapa Global de dirigentes e de gestores públicos da Administração Central, em exercício de funções, por departamento governamental e tipo de cargo*. Acedido em 27/03/2007, em <http://www.dgap.gov.pt>.

ANEXOS

ANEXO 1

O MODELO DO DI DO GESTOR PROPOSTO POR BORMAN E BRUSH (1993)

Primeira subdimensão: comportamentos de interacção e comunicação:

1. **Comunicar eficazmente e manter os outros informados:** Comunicar oralmente e por escrito; manter os subordinados, supervisores e outros informados; obter e, de seguida, transmitir informação para aqueles que devem tomar conhecimento dela. Inclui comunicar eficazmente, com perfeição e correctamente; e comunicação oral e escrita eficaz e adequada.
2. **Representar a Organização junto dos clientes e do público:** Representar a Organização junto de elementos exteriores; manter uma boa imagem organizacional junto do cliente, do público, accionistas, Governo, etc. (de acordo com as especificidades da Organização); lidar com problemas dos utentes/clientes. Inclui representar a Organização junto de clientes e do público em geral; e responsabilidade por manter uma imagem organizacional adequada, o que pode implicar contribuir com as suas competências técnicas em resposta às necessidades da comunidade (relações públicas e serviço comunitário).
3. **Manter boas relações de trabalho:** Desenvolver e manter relações de trabalho eficazes e estáveis com os superiores, pares e subordinados; manifestar preocupação pessoal pelos subordinados; ajudar e apoiar subordinados da forma mais adequada; encorajar e promover a cooperação entre subordinados. Inclui demonstrar respeito pelos outros e manter relações de trabalho estáveis; e manter um ritmo de trabalho estável/calmo na unidade com o mínimo de conflitos e rupturas.
4. **Influenciar:** Persuadir os outros na Organização a aceitar as suas boas ideias, apresentar clara e decididamente as suas próprias posições e argumentar eficazmente acerca da sua posição quando apropriado. Inclui influenciar com êxito pessoas dentro e fora da Organização, convencer aqueles que possuem posições opostas ou neutras e levar adiante as suas próprias posições e ideias (impacto pessoal); impor aos outros os seus próprios desejos através da sua posição de gestão com autoridade reconhecida organizacionalmente (influenciar e controlar).

Segunda subdimensão: comportamentos de liderança e supervisão:

5. **Orientar, dirigir e motivar subordinados e fornecer feedback:** Fornecer orientação e direcção aos subordinados; motivá-los dando-lhes reconhecimento, encorajamento, críticas construtivas e outro feedback considerado apropriado; ajudar a definir objectivos e manter padrões de desempenho para os subordinados; monitorizar o desempenho de subordinados. Implica avaliar a qualidade do desempenho dos subordinados, fornecendo reconhecimento, encorajamento ou críticas; reunir periodicamente com os subordinados para rever o desempenho em relação a padrões estabelecidos (revisão do desempenho), com discussões acerca de resultados alcançados, aumentos esperados e reflexão e aconselhamento acerca de pontos fortes e fraquezas dos trabalhadores.
6. **Formar e desenvolver os subordinados:** Identificar necessidades de formação dos subordinados e desenvolver programas de formação e materiais adequados ou assegurar que tais programas/materiais são desenvolvidos; formar, ensinar e treinar subordinados; auxiliar os subordinados no melhoramento das suas competências de trabalho. Inclui fornecer instruções formais e informais com o objectivo de ensinar competências, assim como o desenvolvimento do pessoal e responsabilidade de orientar colaboradores novos (treino); identificar necessidades de formação do pessoal, desenvolver programas e materiais, participar em programas de formação formais e informais e monitorizar resultados de formação (treino de membros da equipa).

7. Coordenar subordinados e outros recursos para garantir a realização do trabalho: Utilizar adequadamente o pessoal e outros recursos para aumentar a eficácia da unidade e da Organização; coordenar o trabalho na sua unidade; e equilibrar os interesses da unidade com os da Organização total, se necessário. Inclui negociar com outros de modo a alcançar a melhor utilização dos recursos organizacionais (coordenação); coordenar grupos de trabalho dentro da unidade, incluindo o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos para a unidade (coordenar a unidade).

Terceira subdimensão: comportamentos técnicos e de gestão:

8. Planear e organizar: formular metas e objectivos a curto e longo prazo; antever possíveis problemas para a unidade/Organização e desenvolver estratégias para lidar com essas situações, organizar e atribuir prioridades ao trabalho, planear e organizar o seu trabalho; e gerir o tempo. Inclui planear/formular objectivos e alocar recursos para os concretizar; desenvolver e formular planos de longo alcance em resposta a tendências antecipadas a nível económico, técnico ou de marketing.

9. Proficiência/perícia profissional: aplicar conhecimentos de domínio técnico¹⁹² no trabalho, resolver problemas técnicos; fornecer informação técnica a subordinados e a outros na Organização; manter-se actualizado tecnicamente (conhecimento).

10. Administração e papelada /documentos: resolver requisitos de papelada, desempenhar tarefas administrativas diárias, tais como rever relatórios, analisar correio, aprovar pedidos de rotina, etc; manter registos correctos; administrar políticas adequadas. Inclui manter registos actuais e documentar acontecimentos (desempenhar deveres administrativos); compreender e interpretar papéis, documentos, implementar/aplicar práticas/procedimentos.

11. Tomada de decisão/resolução de problemas: tomar decisões correctas atempadamente; prestar atenção e levar em consideração todas as informações relevantes ao tomar decisões e desenvolver soluções eficazes para lidar com problemas organizacionais. Inclui tomar decisões correctas e atempadas, baseado na informação disponível (tomada de decisão/julgamento de negócio); antecipar e reagir à mudança através de resoluções de problemas inovadoras (resolução de problemas).

12. Provisão de pessoal: manter o pessoal a; recrutar, entrevistar, seleccionar, contratar, transferir e promover pessoas na Organização; e manter um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira. Inclui decidir quais os critérios para as diferentes posições; entrevistar, seleccionar, contratar, transferir ou promover os indivíduos (provisão de pessoal); construir e manter uma equipa de gestão coesa e identificar e desenvolver substituições de pessoal (provisão de pessoal e desenvolvimento organizacional).

13. Monitorar e controlar recursos: controlar custos e recursos de pessoal e monitorar e inspecionar/supervisionar a utilização de fundos. Inclui a distribuição interna de fundos e a monitorização e inspecção do uso adequado de fundos dentro dos constrangimentos e orientações existentes de controlo orçamental; enfatizar o cumprimento de prazos e garantir que os padrões definidos são atingidos e os custos controlados (controlo).

¹⁹² Em contraposição a conhecimentos de domínio de gestão.

14. **Delegar:** atribuir deveres e responsabilidades aos subordinados de acordo com os respectivos interesses e competências, assim como as necessidades da Organização; delegar autoridade e responsabilidade para promover o crescimento dos subordinados. Delegar realmente responsabilidade e autoridade e evitar invadir os domínios de responsabilidade delegados.

15. **Recolher e interpretar dados:** saber quais são os dados relevantes para resolver um determinado problema ou assunto; interpretar correctamente dados numéricos e outra informação, promovendo desta forma inferências correctas; organizar correctamente dados que permitam resolver problemas e tomar decisões. Inclui a responsabilidade por obter, recolher e organizar informações ou dados (recolha de dados); compilar e/ou coordenar a recolha e análise de informações e a partir da análise de informação apresentar recomendações para acções futuras (recolha de dados, análise e interpretação).

Quarta subdimensão: comportamentos e capacidades pessoais úteis:

16. **Persistir em alcançar objectivos:** persistir com esforço extra para alcançar objectivos e ultrapassar obstáculos de maneira a garantir a realização do trabalho. Inclui persistir com particular esforço para alcançar os objectivos e ultrapassar os obstáculos a um desempenho eficaz (persistência, esforço).

17. **Lidar com crises e stress:** reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas, lidar com a crise e com o stress calma e eficazmente, lidar bem com prazos limite apertados e abordar o conflito de forma apropriada. Inclui reconhecer e responder a situações inesperadas (acção em crise); e resolver problemas e mediar ou negociar em situações urgentes e inesperadas (gestão da crise).

18. **Compromisso organizacional:** trabalhar eficazmente no âmbito dos limites das políticas organizacionais, procedimentos, regras, etc.; cumprir ordens e directrizes; apoiar políticas razoáveis/justas de autoridades organizacionais superiores. Inclui aceitar críticas e/ou críticas leais construtivas dos objectivos organizacionais, políticas e práticas; aplicar políticas, procedimentos, regras e regulamentos de modo a atingir os padrões e objectivos da Organização, e cumprir ordens.

ANEXO 2

NÚMERO DE DIRIGENTES DE TOPO E DE MINISTÉRIOS DA APP NO MOMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES

	População do estudo		Potenciais informadores	
Ministério	Direcções (gerais e regionais)	Institutos	Direcções (gerais e regionais)	Institutos
MADRP	17	7	3	1
MAI	7	3	1	0
MAOTDR	14	8	2	1
MC	8	16	1	3
MCTES	6	7	1	1
MDN	9	1	1	0
ME	14	2	2	0
MEI	14	30	2	5
MFAP	13	11	2	2
MG	8	6	1	1
MNE	9	5	1	1
MOPTC	6	8	1	1
MS	4	13	1	2
MTSS	8	16	1	3
MCM	4	7	1	1
Total	141	140	21	22
Potenciais informadores				
Nº de Entrevistas a realizar		45		
% amostra/universo		16,01%		
Grupo de participantes				
Nº de Entrevistas realizadas		42		
% amostra/universo		14,95%		

Ministério	N.º de dirigentes		N.º de organizações		Participantes	
	Nível	Nº de dirigentes	Dir Geral	Instituto		
MADRP	1.º Nível	21	17	7	1,1695545	1
	2.º Nível	43			2,394802	2
MAI	1.º Nível	17	7	3	0,9467822	1
	2.º Nível	18			1,0024752	1
MAOTDR	1.º Nível	22	14	8	1,2252475	1
	2.º Nível	37			2,0606436	2
MC	1.º Nível	22	8	16	1,2252475	1
	2.º Nível	33			1,8378713	2
MCTES	1.º Nível	17	6	7	0,9467822	1
	2.º Nível	79			4,3997525	4
MDN	1.º Nível	10	9	1	0,5569307	1
	2.º Nível	11			0,6126238	1
ME	1.º Nível	21	14	2	1,1695545	1
	2.º Nível	34			1,8935644	2
MEI	1.º Nível	16	14	30	0,8910891	1
	2.º Nível	22			1,2252475	1
MFAP	1.º Nível	20	13	11	1,1138614	1
	2.º Nível	95			5,2908416	5
MJ	1.º Nível	12	8	6	0,6683168	1
	2.º Nível	44			2,450495	2
MNE	1.º Nível	15	9	5	0,835396	1
	2.º Nível	12			0,6683168	1
MOPTC	1.º Nível	16	6	8	0,8910891	1
	2.º Nível	17			0,9467822	1
MS	1.º Nível	20	4	13	1,1138614	1
	2.º Nível	50			2,7846535	3
MTSS	1.º Nível	24	8	16	1,3366337	1
	2.º Nível	29			1,615099	2
PCM	1.º Nível	15	4	7	0,835396	1
	2.º Nível	16			0,8910891	1
		808	141	140		45
		100%			45%	

ANEXO 3

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

PROTOCOLO/GUIÃO DE ENTREVISTA: A ACTIVIDADE DO GESTOR DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1ª PARTE – Introdução

- Esta entrevista insere-se no meu trabalho de Doutoramento, que **visa compreender a actividade dos dirigentes de topo da APP** e é exactamente isso que eu gostaria de explorar consigo, ou seja, gostaria que conversássemos acerca da sua actividade.
- Todos os aspectos relativos à **confidencialidade, anonimato** e forma de tratamento dos dados já foram assegurados na carta que solicitava esta entrevista, sendo a sua sinceridade fundamental para dar valor aos resultados.
- Posso **gravar** a entrevista?
- Tem-se verificado que **o método mais eficaz** para conhecer a fundo a actividade de um posto de trabalho é solicitar às pessoas que ocupam esse posto que **relatem acontecimentos que tenham vivido** e que tenham tido impacto no seu trabalho e na sua organização, independentemente do local ou hora em que essas situações tenham ocorrido.
- Sendo que **geralmente os gestores referem que adoptam um leque amplo** de comportamentos no desenrolar da sua actividade de trabalho e mesmo numa dada situação. É então esse o tipo de informação que lhe vou solicitar.
- Compreendeu o objectivo da entrevista? (clarificar se necessário)

2ª PARTE – Caracterização do entrevistado: Recolher dados

3ª PARTE – Descrever os acontecimentos de trabalho

a) Explicar o que é um acontecimento de trabalho: Posto isto, peço-lhe que **descreva cerca de 10 acontecimentos de trabalho reais que tenha vivido no actual posto de trabalho que tenham tido impacto no seu desempenho e no da sua organização**, independentemente do local e da hora em que ocorreram. Ao descrever os acontecimentos peço-lhe que indique:

DEVE INDICAR EM RELAÇÃO A CADA ACONTECIMENTO:

- a) O contexto do acontecimento – que circunstâncias levaram ao acontecimento?
- b) O comportamento adoptado – o que fez que o leva a considerar que teve um desempenho elevado/eficaz, médio /satisfatório ou ineficaz/que alteraria?
- c) O resultado nesse acontecimento? – qual foi o resultado que se seguiu ao seu comportamento?
- d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento – o que o motivou?

DAR MATERIAL AO ENTREVISTADO

PEÇO-LHE QUE AO LONGO DA ENTREVISTA DESCREVA ACONTECIMENTOS DE TRÊS TIPOS:

- 1) Com **efeito positivo** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que teve um desempenho elevado, independentemente do espaço físico ou da hora** em que este tenha decorrido.
- 2) Com **efeito médio** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que teve um desempenho satisfatório**.
- 3) Com **efeito negativo** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que se pudesse voltar atrás alteraria o seu comportamento**.

AO DESCREVER OS ACONTECIMENTOS DE TRABALHO DEVE FAZÊ-LO:

- ➡ Da forma mais fiel que conseguir, ou seja, exactamente como aconteceram.
- ➡ Independentemente do espaço físico e da hora a que tenham decorrido.
- ➡ Focar os acontecimentos – não interessa traços de personalidade ou características pessoais.

Vamos ver alguns exemplos do tipo de informação que procuramos obter:

1. Organização: uma companhia de Seguros – COMPORTAMENTO COM EFEITO POSITIVO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento – que circunstâncias levaram ao acontecimento?

- Um colega referiu que não conseguiria cumprir o prazo definido para completar um relatório de contas que o chefe deveria apresentar à Direcção.

b) O comportamento adoptado

- Ofereci-me para ajudar o colega e fiz alguns dos cálculos necessários para o relatório.

c) O resultado nesse acontecimento?

- O colega cumpriu o prazo definido e o chefe conseguiu transmitir a informação solicitada dentro do prazo, passando uma imagem positiva do departamento.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento – o que o motivou?

- Querer ajudar o colega e contribuir para a imagem positiva do Departamento.

2. Organização: o Exército – COMPORTAMENTO COM EFEITO MÉDIO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento?

- Os soldados foram informados que fizessem as suas camas e organizassem o respectivo cacifo de acordo com as normas, porque eu iria proceder a uma inspecção da camarata.

b) O comportamento adoptado?

- Procedi à inspecção da camarata, verificando se estava tudo em ordem.

c) O resultado nesse acontecimento?

- Os soldados cumpriram os parâmetros de organização e asseio da camarata.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento?

- Fazer cumprir as regras definidas e promover a responsabilidade pelo grupo.

3. Organização: uma fábrica de plásticos – COMPORTAMENTO COM EFEITO NEGATIVO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento?

- Encontrava-me com uns conhecidos num bar e começaram a falar das estratégias de marketing das empresas onde trabalham.

b) O comportamento adoptado?

- Critiquei a forma como a minha empresa faz marketing.

c) O resultado nesse acontecimento?

- Alguns dos presentes criticaram o comportamento da minha empresa e apresentaram exemplos semelhantes dos seus locais de trabalho.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento?

- Discordar da estratégia da minha empresa e querer partilhar essa opinião.

Compreendeu o tipo de informação que lhe é solicitada?

Peço-lhe que procure relatar cerca de 10 acontecimentos de trabalho.

b) Recolher os acontecimentos de trabalho – folha própria

Se faltar acontecimentos elevados – Pense agora em acontecimentos que tenham tido um efeito positivo na concretização dos objectivos do seu trabalho, ou seja, em que considere que teve um desempenho elevado, independentemente do espaço e hora onde tenha decorrido.

Se faltar acontecimentos médios – Pense agora em acontecimentos que tenham tido um efeito médio na concretização dos objectivos do seu trabalho, ou seja, em que considere que teve um desempenho satisfatório, independentemente do espaço e hora onde tenha decorrido.

Se faltar acontecimentos negativos – Por fim, peço-lhe que pense em acontecimentos que tenham tido um efeito negativo na concretização dos objectivos do seu trabalho, ou seja, em que considere que teve um desempenho que se pudesse alterar, independentemente do espaço e hora onde tenha decorrido.

4ª PARTE – Terminar a entrevista

- Muito bem, penso que já temos toda a informação necessária, pelo que, para já, podemos dar por terminada esta entrevista.

- Mais uma vez, agradeço a sua colaboração e reafirmo a minha disponibilidade para, dentro da minha área de actuação, apoiá-lo de alguma forma.

ANEXO 4

FOLHA DE INSTRUÇÕES

A ACTIVIDADE DO GESTOR DE TOPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ACONTECIMENTOS/SITUAÇÕES DE TRABALHO

INDICAR EM RELAÇÃO A CADA ACONTECIMENTO:

- a) O contexto do acontecimento** - que circunstâncias específicas que levaram a ele?
- b) O comportamento adoptado** – o que fez que o leva a considerar que teve um desempenho elevado/eficaz, médio /satisfatório ou ineficaz/que alteraria?
- c) O resultado nesse acontecimento** – qual foi o resultado no acontecimento?
- d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento** – o que o motivou?

DESCREVA ACONTECIMENTOS DE TRÊS TIPOS:

- 4) Com **efeito positivo** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que teve um desempenho elevado, independentemente do espaço físico** ou da **hora** em que tenha decorrido.
- 5) Com **efeito médio** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que teve um desempenho satisfatório, independentemente do espaço físico** ou da **hora** em que tenha decorrido.
- 6) Com **efeito negativo** no seu trabalho e na sua Organização, i.e., em que **considere que se pudesse voltar atrás alteraria o seu comportamento, independentemente do espaço físico** ou da **hora** em que tenha decorrido.

DESCREVER ACONTECIMENTOS DE TRABALHO:

- ⇒ Da forma mais fiel que conseguir, ou seja, exactamente como aconteceram.
- ⇒ Independentemente do espaço físico e da hora a que tenham decorrido.
- ⇒ Focar os acontecimentos – não interessam traços de personalidade ou características pessoais.

⇒ **PROCURE RELATAR CERCA DE 10 ACONTECIMENTOS DE TRABALHO.**

ALGUNS EXEMPLOS DE ACONTECIMENTOS DE TRABALHO:

1. Organização: uma companhia de Seguros – COMPORTAMENTO COM EFEITO POSITIVO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento?

- Um colega referiu que não conseguiria cumprir o prazo definido para completar um relatório de contas que o chefe deveria apresentar à Direcção.

b) O comportamento adoptado?

- Ofereci-me para ajudar o colega e fiz alguns dos cálculos necessários para o relatório.

c) O resultado nesse acontecimento?

- O colega cumpriu o prazo definido e o chefe conseguiu transmitir a informação solicitada dentro do prazo, passando uma imagem positiva do departamento.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento?

- Querer ajudar o colega e contribuir para a imagem positiva do Departamento.

2. Organização: o Exército – COMPORTAMENTO COM EFEITO MÉDIO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento?

- Os soldados foram informados que fizessem as suas camas e organizassem o respectivo cacifo de acordo com as normas, porque eu iria proceder a uma inspecção da camarata.

b) O comportamento adoptado?

- Procedi à inspecção da camarata, verificando se estava tudo em ordem.

c) O resultado nesse acontecimento?

- Os soldados cumpriram os parâmetros de organização e asseio da camarata.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento?

- Fazer cumprir as regras definidas e promover a responsabilidade pelo grupo.

3. Organização: uma fábrica de plásticos – COMPORTAMENTO COM EFEITO NEGATIVO NO TRABALHO E NA ORGANIZAÇÃO

a) O contexto do acontecimento?

- Encontrava-me com uns conhecidos num bar e começaram a falar das estratégias de marketing das empresas onde trabalham.

b) O comportamento adoptado?

- Critiquei a forma como a minha empresa faz marketing.

c) O resultado nesse acontecimento?

- Alguns dos presentes criticaram o comportamento da minha empresa e apresentaram exemplos semelhantes dos seus locais de trabalho.

d) Os seus motivos para adoptar esse comportamento?

- Discordar da estratégia da minha empresa e querer partilhar essa opinião.

ANEXO 5

PEDIDO DE REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA AOS PARTICIPANTES

Chamo-me Catarina do Vale Brandão e encontro-me a realizar o Doutoramento em Psicologia das Organizações, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão.

O objecto de estudo do meu trabalho é a actividade dos Dirigentes de Topo da Administração Pública portuguesa. Tendo em conta a sua posição de Dirigente de Topo venho, por este meio, solicitar que me conceda uma entrevista (de duração média de 30 minutos) que visa conhecer de forma mais compreensiva e profunda a sua actividade.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins desta investigação, de âmbito estritamente académico. Assegura-se a confidencialidade e anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome de qualquer um dos entrevistados, nem da sua organização de pertença. Os dados recolhidos nas entrevistas serão tratados e analisados em conjunto, assegurando-se a impossibilidade de relacionar resultados com pessoas ou organizações específicas. Como referido, a entrevista terá uma duração média de 30 minutos.

Em sinal de reconhecimento pela sua colaboração, disponibilizo-me para apoiar a sua organização em qualquer assunto no âmbito da minha actividade profissional que seja do seu interesse (por ex., realizar uma sessão de esclarecimento ou uma palestra sobre definição de objectivos no contexto do SIADAP).

Entrarei brevemente em contacto consigo via telefone, no sentido de obter a confirmação da sua colaboração.

Despeço-me, com a confiança de uma resposta positiva da sua parte.

Tel.: (...)

Email: (...)

ANEXO 6

PEDIDO DE COLABORAÇÃO A PERITOS PARA ANÁLISE DO SISTEMA DE CATEGORIAS ELABORADO

Porto, (...)

Exma. Colega

O sistema de categorias que se apresenta abaixo pretende traduzir o desempenho individual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa. Esse sistema de categorias foi definido a partir de dados recolhidos com recurso à técnica dos incidentes críticos, “um procedimento usado na recolha e análise de incidentes nos quais o ocupante de um posto numa determinada ocupação agiu de forma que, de acordo com um determinado critério, teve influência decisiva no sucesso ou fracasso na tarefa” (Andersson & Nilson, 1964: 398). Especificamente, solicitou-se a 42 dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa que relatassem “incidentes críticos” ou episódios de trabalho que tivessem vivido no decurso da sua actividade. Foi-lhes pedido que relatassem, em relação a cada incidente crítico: (a) as circunstâncias do incidente; (b) o comportamento adoptado por si nesse incidente crítico; (c) o resultado verificado no incidente crítico; (d) o que tinha os motivado a adoptar aquele comportamento; e (e) o tipo de impacto do seu comportamento no desempenho (positivo, médio/satisfatório ou negativo, a nível da concretização do objectivo da Organização e do seu próprio trabalho). Em relação a este último ponto, era ainda solicitado que o dirigente justificasse o tipo de avaliação que fazia do impacto do seu comportamento.

Com base nos dados recolhidos, avançamos para um modelo que procura caracterizar e compreender a actividade dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa. Esse modelo é composto por três elementos essenciais:

- 1) Comportamentos que têm impacto no desempenho
- 2) Nível a que se dá o impacto dos comportamentos no desempenho
- 3) Motivações associadas à adopção dos comportamentos que têm impacto no desempenho

Para identificar o primeiro elemento do modelo analisaram-se 3 tipos de dados: (a) as circunstâncias do incidente; (b) o comportamento adoptado pelo dirigente; (c) o resultado verificado no incidente crítico. Para identificar o segundo elemento do modelo analisaram-se os dados relativos ao tipo de impacto que o comportamento adoptado pelo dirigente registou a nível do desempenho da organização e do seu. Por último, para identificar o terceiro elemento do modelo analisaram-se os dados relativos àquilo que motivou o dirigente a agir.

Posto isto, apresenta-se de seguida o sistema de categorização de uma forma que segue a lógica destes três elementos. No fim do documento encontra-se as categorias que resultaram da análise das circunstâncias e dos resultados nos episódios de trabalho descritos pelos dirigentes.

Aquilo que lhe solicito é que analise esse sistema de categorias, indicando se:

- Considera úteis as categorias definidas?
- A existência de algumas das categorias surpreende-a? Se sim, porquê?
- Baseada na sua experiência de trabalho, considera que este sistema de categorias omite algum aspecto pertinente?

Os melhores cumprimentos,

A investigadora, *Catarina Brandão*.

ANEXO 7

SISTEMA DE CATEGORIAS

1. CATEGORIA PRINCIPAL: CIRCUNSTÂNCIAS DO INCIDENTE CRÍTICO

Esta categoria refere-se às condições que o dirigente identifica como sendo anteriores a ele ter adoptado um determinado comportamento, sendo que esse comportamento veio a ter um impacto no desempenho/eficácia (positivo, médio ou negativo).

1.1. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AO DIRIGENTE

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível de elementos relativos a si mesmo.

Antiguidade: o dirigente refere o tempo em que se encontra na Organização, indica que se encontrava na Organização há determinado tempo.

Atribuição do posto: o dirigente refere que existe uma atribuição inerente ao seu posto, existe uma função que é dele; alguém lhe atribuiu uma tarefa/função.

Desacordo com governo: o dirigente não concorda com algo definido a nível do governo ou leis.

Expectativas: o dirigente possuía uma expectativa

Modelo de gestão: o dirigente possuía um determinado modelo de gestão, forma de fazer as coisas

Projecto: o dirigente tinha um projecto

1.2. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível de elementos da Organização.

Funcionamento da Organização: o dirigente refere a forma de funcionar da Organização, procedimentos que são seguidos na Organização. Há ou houve uma determinada prática da Organização. Incluem-se aqui procedimentos de trabalho a que a Organização está sujeita (legislação, por ex.) ou que deve seguir. Atribuições da Organização. Forma como as coisas são ou foram feitas na Organização num dado momento. A rotina da Organização. A este nível, o discurso do dirigente indica que esse funcionamento é:

Mau: o discurso traduz uma avaliação negativa em relação ao funcionamento da Organização.

Bom: o discurso traduz uma avaliação positiva em relação ao funcionamento da Organização.

Neutro: o discurso traduz uma avaliação neutra em relação ao funcionamento da Organização.

Modelos ou Crença: o dirigente refere crenças existentes na Organização, formas de ver que existem na Organização.

Problema: o dirigente refere a existência de uma situação nova na Organização, que assume o formato de um desequilíbrio, um problema. Uma questão, dificuldade, dúvida ou necessidade que se levanta na Organização. Algo que é pontual (oposto a rotina). Pode ser a nível de:

Articulação: há um problema de articulação na Organização, que pode ser entre departamentos, pessoas ou entre ideias e princípios

Exigências maiores: mais trabalho na Organização, a quantidade de trabalho aumenta

Falta conhecimento: há falta de conhecimento ou formação na Organização (não se aplica a trabalhadores,¹⁹³ é antes algo que está instalado na Organização ou relativo a outros na Organização que não trabalhadores subordinados).

Financeiro: dificuldades económicas na Organização.

Incidente: uma ameaça que surge repentinamente, um incidente na Organização.

Output negativo: o problema é a nível de um output negativo/mau da Organização em que se insere o dirigente. A Organização faz alguma coisa mal, alguma coisa com baixa qualidade.

Pressão: o dirigente refere uma pressão que existe na Organização e que está relacionada com uma dada actividade, advém do trabalho.

Projecto: o dirigente refere que a Organização tem ou tinha um determinado projecto, uma acção (diferente de procedimentos habituais, aqui é algo particular), a Organização estava envolvida num projecto (podendo este ser em parceria), havia uma prioridade para a Organização. Uma acção fora do comum que a Organização estava a realizar, representa algo diferente no contexto da Organização (o comum é o funcionamento da Organização, a rotina), algo "especial" para a Organização; havia um objectivo importante. Pode remeter para um projecto que surgiu de uma imposição da lei, das leis da Administração Pública.

Reestruturação organizacional: o dirigente refere a ocorrência de mudanças na estrutura da Organização; estava em curso ou estava prevista uma mudança na estrutura organizacional.

1.3. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AOS TRABALHADORES

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível de trabalhadores da Organização.

Experiência: o dirigente refere a experiência que alguns trabalhadores possuíam.

Comportamento ou DI: o dirigente refere o comportamento de um colaborador; um colaborador ou a equipa teve um determinado desempenho (exemplo: o colaborador não cumpriu um objectivo definido).

Positivo: comportamentos e/ou desempenho positivo

Negativo: comportamentos e/ou desempenho pobre ou falhas da parte dos trabalhadores

Informação: o dirigente refere que os trabalhadores o informaram de algo, deram-lhe uma informação.

1.4. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AOS SUPERIORES DO DIRIGENTE

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível dos seus superiores.

Ausência: o Superior não se encontrava não se encontrava disponível

Pressão: o dirigente refere a pressão exercida por superiores.

Solicitação: o dirigente refere uma solicitação dos superiores.

1.5. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AOS PARES DO DIRIGENTE

¹⁹³ Pois nesse caso iria para 1.3 (Circunstâncias relativas aos trabalhadores).

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se a nível dos seus pares (dirigentes de nível idêntico).

Comportamento negativo: o dirigente refere o comportamento disruptivo adoptado por um par (colega de nível, equipa de direcção, por ex.).

Pedido: o dirigente refere o pedido de um par (colega de nível, equipa de direcção, por ex.).

1.6. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AOS PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível dos parceiros da Organização.

Modelos ou crença: o dirigente refere as crenças que os seus parceiros possuem. Não assume para si essa crença.

Problema: o dirigente refere um problema relacionado com um parceiro da Organização. Inclui problemas entre a Organização e o Parceiro e ainda falhas do Parceiro.

Pedido: o dirigente refere uma solicitação ou pedido que foi feita/o à Organização ou a ele por parte de um parceiro.

1.7. CIRCUNSTÂNCIAS RELATIVAS AOS UTENTES DA ORGANIZAÇÃO

As circunstâncias evocadas pelo dirigente situam-se ao nível dos utentes da Organização.

Pedido: o dirigente refere uma solicitação ou pedido que foi feita/o à Organização ou a ele por parte de utentes (inclui a Comunicação social).

Reclamação: o dirigente refere uma reclamação feita pelos utentes da Organização.

2. CATEGORIA PRINCIPAL: CATEGORIA DE COMPORTAMENTO DO DI

Categorias de comportamento do Desempenho Individual, definidas a partir do comportamento adoptado pelo dirigente no âmbito do incidente crítico descrito, comportamento esse que teve impacto no desempenho/eficácia. Todas as subcategorias de comportamento são formuladas na positiva, mas incluem os comportamentos negativos (segundo Andersson & Nilsson, 1964; Grove & Fisk, 1997).

2.1. DESEMPENHO DE TAREFA

Os comportamentos identificados pelo dirigente que estão directa e indirectamente ligados ao sistema técnico da Organização. Por outras palavras, os comportamentos directamente relacionados com a transformação de materiais em bens e serviços e os comportamentos que apoiam ou mantêm essa transformação, através da obtenção e distribuição de bens e serviços, coordenação, etc.

2.1.1. Comportamentos de interacção e comunicação

O dirigente adopta comportamentos de interacção, comunicação e imagem adoptados no interior da Organização, assim como no exterior.

Comunicar e manter os outros informados: Comunicar bem oralmente e por escrito; manter os subordinados, supervisores e outros informados; obter informação e, de seguida, transmiti-la

para aqueles que devem tomar conhecimento dela. Comunicar eficazmente, com perfeição e correctamente.

Representar a Organização junto do exterior: Representar a Organização junto de elementos exteriores em situações formais; manter uma boa imagem organizacional junto do cliente, do público, accionistas, Governo, etc. (de acordo com as especificidades da Organização), em situações formais, de representação formal da Organização; lidar com problemas dos utentes/clientes, parceiros e do público em geral. Inclui representar a Organização junto de clientes; e responsabilidade por manter uma imagem organizacional adequada, o que pode implicar contribuir com as suas competências técnicas em resposta às necessidades da comunidade (relações públicas e serviço comunitário). Defender a Organização perante o exterior, em situações de trabalho em que a Organização (a nível de actuação) seja atacada.

Influenciar/convencer: Persuadir os outros na Organização a aceitar as suas boas ideias, apresentar clara e decididamente as suas próprias posições e argumentar eficazmente acerca da sua posição quando for apropriado. Inclui influenciar com êxito pessoas dentro e fora da Organização, convencer aqueles que possuem posições opostas ou neutras e levar adiante as suas próprias posições e ideias (impacto pessoal); impor aos outros os seus próprios desejos através da sua posição de gestão com autoridade reconhecida organizacionalmente (influenciar e controlar).

2.1.2. Comportamentos de liderança e supervisão

O dirigente adopta comportamentos de liderança e supervisão, comportamentos que são dirigidos às pessoas que ele coordena, que se encontram sob sua responsabilidade de trabalho.

Orientar, avaliar e motivar subordinados e fornecer feedback: Remete para a fixação de objectivos, monitorizar o desempenho ao longo do tempo, dando feedback e depois avaliar o desempenho em relação aos objectivos fixados inicialmente. Fornecer orientação e direcção aos subordinados; motivá-los dando-lhes reconhecimento, encorajamento; críticas construtivas e outro feedback considerado apropriado; ajudar a definir objectivos e manter padrões de desempenho para os subordinados; monitorizar o desempenho dos subordinados. Avaliar a qualidade do desempenho dos subordinados, fornecendo reconhecimento, encorajamento ou críticas; reunir periodicamente com os subordinados para rever o desempenho em relação a padrões estabelecidos, com discussões acerca de resultados alcançados, aumentos esperados e reflexão e aconselhamento acerca de pontos fortes e fraquezas dos trabalhadores.

Formar e desenvolver subordinados: Identificar necessidades de formação dos subordinados e desenvolver programas de formação e materiais adequados ou assegurar que tais programas/materiais são desenvolvidos; formar/ensinar e treinar subordinados; e auxiliar os subordinados no melhoramento das suas competências de trabalho. Responsabilidade pelo fornecimento de instruções formais e informais com o objectivo de ensinar competências, assim como o desenvolvimento do pessoal e responsabilidade de orientar colaboradores novos (desenvolve-se no dia-a-dia de trabalho). Identificar necessidades de formação do pessoal, desenvolver programas e materiais, participar em programas de formação formais e informais e monitorizar resultados de formação (Formação formal – ver o que é necessário, criar condições, ...; Formação informal – dar as instruções de como fazer o trabalho).

Coordenar subordinados e recursos para garantir a realização do trabalho: Utilizar adequadamente o pessoal e outros recursos para aumentar a eficácia da unidade e da Organização; coordenar o trabalho na sua unidade; e equilibrar os interesses da unidade com os da Organização total, se necessário. Negociar com outros de modo a alcançar a melhor utilização dos recursos organizacionais. Coordenar grupos de trabalho dentro da unidade, incluindo o desenvolvimento de práticas de gestão de RH para a unidade (engloba a disciplina: criação de

regras, zelar pelo seu cumprimento e agir quando estas são desrespeitadas). Encorajar e promover a cooperação entre subordinados.

2.1.3. Comportamentos técnicos e de gestão

O dirigente adopta comportamentos técnicos e de tomada de decisão e proficiência.

Administração e tarefas burocráticas: resolver requisitos burocráticos, desempenhar tarefas administrativas diárias, tais como rever relatórios, analisar correio, aprovar pedidos de rotina, etc; manter registos correctos, administrar políticas adequadas. Compreender e interpretar papéis, documentos, implementar procedimentos, manter registos actuais e documentar acontecimentos.

Planear e organizar: formular metas e objectivos a curto e longo prazo; antever possíveis problemas para a unidade/Organização e desenvolver estratégias para lidar com essas situações, organizar e atribuir prioridades ao trabalho, planear e organizar o seu trabalho; e gerir o tempo. Planear/formular objectivos e alocar recursos para os concretizar. Desenvolver e formular planos de longo alcance para a organização em resposta a tendências antecipadas a nível económico, técnico ou de marketing. Desenvolver modelos de funcionamento, estratégias mais amplas de funcionamento da organização. Implica antecipação. Discutir sobre possíveis caminhos para a organização a nível de estratégias.

Proficiência/perícia profissional: resolver problemas técnicos, possuir conhecimento técnico suficiente para ter um desempenho eficaz na sua área; fornecer apoio técnico a outros na organização. Aplicar conhecimentos de domínio técnico (em contraposição a domínio de gestão) no trabalho e fornecer informação técnica aos subordinados e a outros (de notar que este fornecimento de informação técnica não tem por objectivo ensinar competências ou promover o desenvolvimento do pessoal, o que remeteria para um comportamento de liderança e supervisão; trata-se, antes, do fornecimento de informação especializada que o gestor possui e que é necessária para que se dê seguimento a uma acção).

Decidir/resolver problemas: tomar decisões correctas atempadamente, baseando-se na informação disponível; prestar atenção e levar em consideração todas as informações relevantes ao tomar decisões e desenvolver soluções eficazes para lidar com problemas organizacionais. Antecipar e reagir à mudança através de resoluções de problemas inovadoras. Reconhecer e responder eficazmente a situações inesperadas (acção em crise); e resolver problemas e mediar ou negociar em situações urgentes e inesperadas (gestão da crise).

Provisionamento de pessoal: manter o pessoal; recrutar, entrevistar, seleccionar, contratar, transferir e promover pessoas na Organização; e manter um sistema eficaz de desenvolvimento de carreira. Decidir quais os critérios para as diferentes posições; entrevistar, seleccionar, contratar, transferir ou promover os indivíduos. Construir e manter uma equipa de gestão coesa e identificar e desenvolver substituições de pessoal, nomeadamente despedir.

Monitorar e controlar recursos: controlar custos e recursos de pessoal e monitorar e inspeccionar/supervisionar a utilização de fundos. Responsabilidade pela distribuição interna de fundos e pela monitorização e inspecção do uso adequado de fundos dentro dos constrangimentos e orientações existentes. Enfatizar o cumprimento de prazos e garantir que os padrões definidos são atingidos e os custos controlados.

Delegar: atribuir deveres e responsabilidades aos subordinados de acordo com os respectivos interesses e capacidades, assim como as necessidades da Organização, delegar autoridade e responsabilidade para promover o crescimento dos subordinados. Evitar invadir os domínios de responsabilidade delegados.

Recolher e interpretar dados: saber quais são os dados que são relevantes para resolver um determinado problema ou assunto; interpretar correctamente dados numéricos e outra

informação, promovendo desta forma inferências correctas; organizar correctamente dados que permitam resolver problemas e tomar decisões. Compilar e/ou coordenar a recolha e análise de informações e a partir da análise de informação apresentar recomendações para acções futuras. Responsabilidade por obter, recolher e organizar informações ou dados: informação interna; informação externa; Geral (quando não tenho informação concreta se é do interior o exterior).

2.2. DESEMPENHO CONTEXTUAL

Os comportamentos identificados pelo dirigente que não sendo de transformação ou de apoio a essa transformação (comportamentos de tarefa) vão potenciá-la, através da acção que têm no contexto organizacional, psicológico e social onde se desenvolve o núcleo técnico central da Organização. Os comportamentos contextuais vão para além do desempenho de tarefa do indivíduo, exigindo esforço extra e iniciativa da sua parte. Fortalecem o meio Organizacional psicológico e social em que o sistema técnico funciona e zelam pelo equilíbrio da Organização.

2.2.1. Suporte pessoal

O dirigente refere comportamentos que beneficiam os outros elementos da Organização.

Ajudar: ajudar os pares (nível hierárquico idêntico, na Organização) e superiores através da apresentação de sugestões acerca do seu trabalho, demonstrando-lhes como concretizar tarefas difíceis; ensinando conhecimentos ou competências úteis, realizando directamente as suas tarefas.

Cooperar: cooperar através da aceitação das sugestões de pares/colegas, superiores e subordinados, seguindo as direcções de colegas e subordinados e colocando os objectivos de equipa acima dos objectivos pessoais; informar outros acerca de acontecimentos ou exigências que poderão afectá-los. Trabalhar em conjunto/ao lado com os trabalhadores subordinados.

Mostrar cortesia: dimensão mais relacionada com os sentimentos do subordinado
Demonstrar consideração e preocupação pessoal e humana por subordinados, prover suporte emocional para problemas pessoais a subordinados. Revelar cortesia e tacto no relacionamento com subordinados. Eliminar distanciamentos no contacto interpessoal, aproximando-se dos subordinados em termos humanos e pessoais.

Proteger: dimensão mais relacionada com a actividade desenvolvida pelo subordinado
Apoiar subordinados da forma mais adequada em termos do trabalho, não recriminando os trabalhadores por desempenho negativo e protegendo o trabalhador se considera que este agiu de boa fé.

2.2.2. Suporte Organizacional

O dirigente refere comportamentos que beneficiam a Organização.

Concordar: Concordar com as regras e procedimentos Organizacionais, adoptá-las e encorajar colegas e superiores a concordar e adoptar essas regras e procedimentos e sugerindo melhorias de procedimento, administrativas ou Organizacionais.

Mostrar lealdade: permanecer com a Organização apesar de privações ou incómodos temporários, tolerando dificuldades e adversidades temporárias pacientemente (“alegremente”) e sem queixas, e subscrevendo publicamente a missão e objectivos organizacionais.

Representar: Representar favoravelmente a organização junto de elementos exteriores quando não está em representação formal da organização, defendendo-a quando outros a criticam, promovendo os seus resultados e atributos positivos e expressando satisfação pessoal com a organização. (dar apoio a colegas ou pessoas fora da organização – comportamento que cria um ambiente positivo para a organização; não é central na actividade do gestor (o que não significa

que não seja importante), mas transmite uma imagem positiva, cria condições positivas para a Organização). Passar imagem positiva da Organização aos subordinados: elogiá-la e mostrar satisfação pessoal com a Organização.

2.2.3. Iniciativa conscienciosa

O dirigente refere comportamentos que beneficiam o posto de trabalho/a tarefa. Inclui-se aqui persistir com esforço extra apesar de condições difíceis; tomar a iniciativa para fazer tudo o que for necessário para concretizar objectivos, mesmo que isso implique aspectos que normalmente não fazem parte dos seus deveres, e encontrar mais trabalho produtivo para realizar quando as suas próprias tarefas estão realizadas.

Auto desenvolver-se: Desenvolver o seu próprio conhecimento e competências através da frequência de cursos no seu próprio tempo, oferecer/voluntariar-se para oportunidades de desenvolvimento e de formação oferecidas no interior da Organização e tentar adquirir novos conhecimentos e competências no seu posto junto de outros ou através de novas tarefas. Aproveitar oportunidades fora da Organização para desenvolver o seu próprio conhecimento e competências, utilizando o seu próprio tempo e recursos.

Mostrar iniciativa: Ter a iniciativa de fazer tudo o que é necessário para completar um objectivo de equipa ou organizacional mesmo que isso implique aspectos que normalmente não fazem parte dos seus deveres (ou seja, não é obrigatório que não seja do seu dever), corrigindo condições irregulares que identifica e encontrando trabalho adicional para realizar quando os seus próprios deveres estão realizados.

Persistir: Persistir com esforço extra para completar as suas tarefas com sucesso, apesar de condições difíceis e dificuldades (nomeadamente na figura de stress), atingir objectivos que são mais difíceis e desafiantes do que normalmente, completar trabalho dentro do prazo, apesar de prazos limite excepcionalmente pequenos, e desempenhando o seu trabalho num nível de excelência que ultrapassa significativamente as expectativas normais. Lidar com a crise e com o stress calmamente.

3. CATEGORIA PRINCIPAL: RESULTADOS NO INCIDENTE CRÍTICO

Esta categoria traduz os resultados no Incidente Crítico, após o dirigente ter adoptado o comportamento descrito anteriormente e situa-se numa dimensão descritiva, traduzindo os factos posteriores ao dirigente ter adoptado um comportamento, no âmbito do episódio.

3.0 AUSÊNCIA DE RESULTADOS

Não se verificou um resultado no incidente crítico.

3.1. RESULTADOS RELATIVOS AO DIRIGENTE

O dirigente refere que o resultado no IC foi a nível de si mesmo. Pode ser:

Mal-estar: o resultado no IC foi mal-estar ou desconforto do dirigente. Engloba cansaço do Dirigente.

Modelos e crenças: o resultado no IC foi modelos, formas de ver o futuro ou o passado. Pode ser:

Cria expectativas: expectativas do dirigente acerca da forma como as coisas vão acontecer, o dirigente espera que as coisas resultem em determinado sentido. O comportamento resulta em

modelos (i.e., crenças, ideias) do dirigente acerca do futuro, do seu comportamento ou de outros. Ele acredita que as coisas irão acontecer de uma determinada forma. Remete para o futuro.

Interpretação: uma interpretação que o dirigente faz sobre o seu comportamento passado, uma crença que ele construiu sobre a sua actuação no passado. Remete para o passado.

Muda de postura: o resultado no IC foi a mudança de postura do dirigente, o dirigente passou a fazer as coisas de forma diferente (por ex., reorganizou o seu modo de trabalhar).

Obter informação: o resultado no IC foi a obtenção de informação, conhecimento.

Esclarecimentos: esclarecimentos do dirigente

Identificar falhas: identificação de uma falha, de dificuldades existentes ou mau funcionamento a algum nível.

Sugestões de melhoria: uma sugestão, numa hipótese de melhoria.

Satisfação: o resultado no IC foi a satisfação do dirigente.

3.2. RESULTADOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO:

O dirigente refere que o resultado no IC foi a nível da Organização. Pode ser:

Beneficiação da Organização: o resultado no IC foi a obtenção de um benefício para a organização, geralmente na forma de uma melhoria. Pode ser a nível de:

Desempenho: desempenho e funcionamento mais elevado. Houve um benefício no funcionamento da Organização.

Económica: melhoras económicas, financeiras

Estabilidade: estabilidade, serenidade na Organização.

Imagem da Organização: uma imagem mais positiva da Organização, de que presta um serviço melhor. A imagem da Organização é beneficiada.

Minimização de impacto: a minimização de impactos negativos na Organização.

Obtém recursos: obtenção de recursos para a Organização (dinheiro, pessoal, novas ferramentas/instrumentos de trabalho, informação)

Resolve dificuldades: resolução de um problema, uma anomalia que existia anteriormente é resolvida.

Concretiza lei: o resultado no IC foi a concretização de lei.

Concretiza missão: o resultado no IC foi a concretização da missão da Organização.

Concretiza objectivo: o resultado no IC foi a concretização de objectivos definidos na Organização (e.g., pela Direcção), na concretização de um projecto.

Define plano de acção: o resultado no IC foi um plano de acção, planeamento, indicação de um caminho a seguir, há a definição de um plano de acção.

Dificuldades: o resultado no IC foi dificuldades para a organização. Pode ser na forma de:

Atrasos: atraso num processo ou numa decisão na organização.

Menos eficácia: menos eficácia na Organização.

Não melhora: impossibilidade de produzir melhorias na organização.

Problemas: um novo problema (ex. impossibilidade de tomar decisões)

Recusas: recusas, na não adesão aos serviços ou propostas da organização.

Marca posição: o resultado no IC foi o assumir de uma posição da organização. A organização marca a sua posição em relação a algo (e.g., um assunto).

Mudanças: o resultado no IC foi mudanças na organização. Podem ser a nível de:

Estrutura e processos: mudança de estrutura e processos na Organização.

Mentalidade e cultura: mudança na mentalidade e cultura na Organização. Aqui não se especifica os trabalhadores, mas sim a totalidade da organização.

Novidade: o resultado no IC foi novidades para a Organização. Pode ser na forma de:

Inovação: uma inovação (sem se especificar o quê ou em que domínio em particular)

Produto: a Organização oferece um novo serviço (novo produto)

Oportunidades: uma nova oportunidade para a Organização, uma nova área, etc.

3.3. RESULTADOS RELATIVOS AOS TRABALHADORES:

O dirigente refere que o resultado no IC foi a nível dos trabalhadores da Organização. Pode ser na forma de:

Beneficiação: o resultado no IC foi a obtenção de um benefício para os trabalhadores, geralmente na forma de uma melhoria. Pode ser a nível de:

Melhores condições de trabalho: melhorias nas condições de trabalho

Melhorias profissionais: melhorias a nível das competências dos trabalhadores ou da equipa.

Melhores relações: em melhorias a nível das relações entre os trabalhadores ou a equipa.

Minimiza impacto: minimização de impactos negativos na vida dos trabalhadores.

Satisfação: satisfação dos trabalhadores.

Comportamento: o dirigente refere que o resultado no IC foi a nível do comportamento dos trabalhadores. Pode ser na forma de:

Aceitação: aceitação de algo.

Mobilização: mobilização dos trabalhadores, mudaram de postura (comportamento ou DI, mentalidade e cultura)

Resistência: resistências da parte dos trabalhadores, recusas, alguém que discordou do dirigente, alguém que agiu em sentido diferente do sentido que o dirigente referiu ou defendeu.

Mal-estar: o resultado no IC foi mal-estar entre trabalhadores.

Mensagem transmitida: o resultado no IC foi uma mensagem que é percebida pelos trabalhadores.

Reafecção de pessoal: o resultado no IC foi mudanças de pessoal, o trabalhador foi para um novo posto de trabalho, a afectação e reafecção de pessoal.

3.4. RESULTADOS RELATIVOS AOS PARCEIROS:

O dirigente refere que o resultado no IC foi ao nível dos parceiros da organização

Aderem: o resultado no IC foi a aceitação de algo da parte de parceiros da organização.

Beneficiam: o resultado do IC foi a obtenção de um benefício para os parceiros da organização, eles obtiveram algo, ou minimizou-se impactos negativos na vida de parceiros da Organização.

Resistem: o resultado no IC foi o afastamento de parceiros da organização.

3.5. RESULTADOS RELATIVOS AOS UTENTES:

O dirigente refere que o resultado no IC foi ao nível dos utentes da Organização.

Informados: o resultado no IC foi a transmissão de uma mensagem. Os utentes foram informados de algo.

4. CATEGORIA PRINCIPAL: MOTIVOS PARA TER ADOPTADO O COMPORTAMENTO NO IC

Esta categoria traduz os motivos que o dirigente evoca para ter adoptado um dado comportamento no âmbito do incidente crítico.

4.1. MOTIVOS RELATIVAS AO DIRIGENTE:

O dirigente evoca motivos (intenções ou razões) a nível das suas características na altura do incidente crítico.

Atribuição do dirigente: o dirigente revela que o comportamento em questão está definido enquanto o “dever” do dirigente, é o dever daquele posto. Está legislado, formalizado, que aquele é o seu dever, que aquela é a sua responsabilidade e que ele deve fazer aquilo (e.g., é a minha responsabilidade, foi-me atribuída essa responsabilidade no interior da Organização).

Competência/conhecimento: o dirigente revela motivos a nível do seu conhecimento, competências, formação e experiência. Pode ser:

Posse: possui competência, conhecimentos ou experiência numa dada área ou domínio.

Ausência: não possui competência, conhecimentos ou experiência numa dada área ou domínio.

Cumprir lei: o comportamento foi motivado pelo cumprir ou fazer cumprir a lei ou procedimentos que tenham sido definidos na lei geral.

Disponibilidade: o dirigente revela motivos a nível da sua disponibilidade, ou falta dela. Relativo à disponibilidade do dirigente naquele momento.

Interesse: o dirigente revela motivos a nível dos seus interesses

Presença: gostos/interesses pessoais, ele gosta daquele comportamento, sente prazer no comportamento

Ausência: desinteresse, ele não gosta de algo, não sente gosto, não sente interesse no comportamento

Modelos/crenças: o dirigente revela motivos a nível das suas convicções, acreditar em algo ou ter feito uma dada avaliação

Modelo de gestão: possuir um modelo de gestão, um modelo de como deve a Organização ser gerida. O dirigente indica que tinha uma ideia de como as coisas deviam ser geridas na Organização.

Sobre si mesmo: crenças do dirigente acerca de si mesmo, das suas características pessoais, da sua maneira de funcionar e maneira de ser.

Impulsividade: o dirigente revela que agiu no momento, não pensou.

Valores: o dirigente revela motivos a nível de valores, que podem ser:

Estado: considerar que era o melhor para os interesses do Estado (“a coisa pública”), acreditar que aquele era o caminho correcto para a Administração Pública. Interesse Público. Sentido de serviço público, de Estado (ex.: o dinheiro que se gere é da Administração, é preciso poupar, gerir bem).

Justiça: o dirigente indica que foi motivado por justiça, considera que era o justo a fazer.

Fazer por si: o dirigente evoca motivos a nível de si mesmo, fazer algo em seu benefício

Obter conhecimento: obter conhecimento, informação e dados acerca de algo.

Proteger-se: refere que vai ser avaliado pelo cumprimento ou não do objectivo, vão-lhe pedir responsabilidades por aquele objectivo, comportamento ou iniciativa. Abstrair-se de dizer ou fazer qualquer coisa, de participar, porque não se quer envolver, não quer conflitos.

Obter satisfação pessoal: o gestor adopta aquele comportamento por satisfação pessoal, obter satisfação pessoal, brio.

4.2. MOTIVOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO

O dirigente evoca motivos (intenções, crenças) ao nível da Organização.

Prioridades: o dirigente revela que foi motivado pela existência de outras prioridades na Organização.

Qualidade do Serviço: crenças do dirigente acerca da qualidade do serviço prestado pela Organização. Pode ser:

Bom serviço: acreditar que estava a prestar um bom serviço;

Mau serviço: perceber que o serviço não estava a corresponder, não havia uma resposta adequada

Recursos existentes: o dirigente revela que foi motivado pelos recursos existentes na Organização na altura do comportamento do incidente descrito. Esses recursos podem ser a nível financeiro e de pessoal.

Fazer pela Organização: o dirigente revela que foi motivado por aspectos relativos à Organização, fazer algo em benefício da Organização. Pode ser:

Criar oportunidade: criar uma nova oportunidade para a Organização, um espaço novo (em termos de actividade), positivo e importante para a Organização.

Cumprir a missão: cumprir a missão da Organização, interpretar a missão e cumpri-la, o comportamento permite cumprir a missão da Organização, aquilo para o qual ela foi criada. É uma obrigação ou atribuição da Organização.

Cumprir objectivos: cumprir os objectivos definidos na Organização (e.g., pela Direcção). Pode ser relativo a um projecto.

Cumprir regras: cumprir e fazer cumprir as regras da Organização, as estratégias e procedimentos definidos.

Gerir recursos: gerir bem os recursos da Organização, nomeadamente humanos, económicos (dificuldades económicas ou desejo de poupar dinheiro)

Melhorar: melhorar a eficiência e eficácia da Organização (Eficiência: fazer o mesmo com menos recursos; Eficácia: fazer bem o seu objectivo), a estrutura organizativa, o sistema, o produto da Organização, a informação que presta ao público, o serviço prestado, quantidade da actividade da Organização, fazer em mais quantidade (ex. realizar mais formação), inovar a algum nível.

Proteger: intenção de proteger a Organização

Imagem: proteger a imagem e o bom-nome da Organização (e.g., credibilidade – não colocar a Organização em cheque pelo incumprimento de um objectivo)

Desempenho: assegurar que a Organização tenha um bom desempenho, que continua a existir (e.g., o sucesso mostra que a Organização é necessária; a actividade assegura a sua continuidade).

Resolver problema: ultrapassar, resolver um problema que existe na Organização, controlar o problema.

4.3. MOTIVOS RELATIVOS A TRABALHADORES DA ORGANIZAÇÃO

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) a nível dos trabalhadores.

Competência pessoal: o dirigente refere as competências ou características não técnicas do trabalhador, a sua personalidade (e.g., forma de lidar com a equipa e se a irá unir ou separar), capacidade de gerir o seu tempo. Aquilo que mostra a nível relacional. É diferente o dirigente evocar motivos a nível da capacidade/competência e evocar um comportamento de trabalho manifestado pelo trabalhador (o que remete para a categoria “desempenho”).

Competência técnica: o dirigente refere as competências técnicas do trabalhador, competências relacionadas com a proficiência do trabalho dos trabalhadores, o sistema técnico central dos postos dos trabalhadores. Capacidades ao nível da sua tarefa.

Desempenho: o dirigente revela que o seu comportamento foi motivado pelo desempenho e comportamentos adoptados pelos trabalhadores.

Caso particular: o dirigente foi motivado pelo desempenho do trabalhador numa situação.

Histórico: o dirigente foi motivado pela história pessoal do trabalhador ou da equipa, o seu histórico de desempenho na Organização (nomeadamente a nível relacional).

Dever: o dirigente revela que o seu comportamento foi motivado pelo facto de se tratar do dever do trabalhador.

Passar uma mensagem: convencer alguém, passar uma mensagem ou transmitir um princípio que deverá ou irá influenciar o comportamento dos trabalhadores. Os elementos da Organização perceberem um princípio ou uma norma. Há aqui uma vontade de convencer o outro.

Fazer pelos trabalhadores: o dirigente revela motivos a nível dos trabalhadores, fazer algo em relação ou pelos trabalhadores. Pode ser na forma de:

Melhorar competências: melhorar as competências dos trabalhadores.

Melhorar condições de trabalho: melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores.

Melhorar desempenho: melhorar o nível de desempenho dos trabalhadores

Melhorar relação: melhorar a sua relação com os trabalhadores e entre os trabalhadores, solucionar conflitos relacionais que existem.

Mobilizar: mobilizar os trabalhadores, mobilizar a equipa para a tarefa, motivar para o trabalho.

Proteger: proteger o colaborador, criar condições para que não fique em situação negativa ou desfavorável, proteger a sua dignidade pessoal, a sua imagem; as pessoas merecem a sua consideração; estar sensível às suas necessidades, bem-estar; defender os interesses dos subordinados.

Satisfação: promover e/ou garantir satisfação aos trabalhadores

4.4. MOTIVOS RELATIVOS A SUPERIORES

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) que se prendem com os seus superiores.

Interesses: o dirigente revela que o seu comportamento foi motivado pelos interesses de superiores (imediatos ou não). Também pode surgir na forma de um pedido (e.g. “solicitaram que o fizesse”; “há envolvimento do governo, do meu superior nesta questão, é algo importante para os meus superiores hierárquicos). (Engloba ainda ser influenciado por comportamentos que observa serem adoptados por supervisores (ou casa-mãe)).

Reconhecimento superior: o dirigente revela que o seu comportamento foi motivado pelo desejo de obter o reconhecimento de superiores (exemplo: Ministro)

4.5. MOTIVOS RELATIVOS AOS PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) a nível dos parceiros da Organização. Engloba as estruturas organizacionais que a organização do dirigente coordena, assim como parceiros externos (com quem a Organização se relaciona) a quem a estrutura em que se insere o dirigente presta um serviço (e.g., gere os seus recursos). Pode ser:

Informar: informar os parceiros

Proteger: assegurar o desempenho de parceiros, através da garantia atempada de recursos económicos, humanos, tempo, ou outros, garantindo que têm condições para cumprir os seus objectivos (e.g., garantindo que possuem condições a nível de estrutura organizativa, retirando-lhes responsabilidades e, assim, libertando o seu tempo para outras actividades).

Proximidade: promover o envolvimento dos parceiros com a Organização, envolvê-los na sua actividade, melhorar essa proximidade

Servir melhor: servir bem, melhorar o serviço prestado aos parceiros

4.6. MOTIVOS RELATIVOS A UTENTES DA ORGANIZAÇÃO

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) a nível dos utentes/clientes da Organização.

Informar: informar os clientes

Proteger: proteger ou assegurar os direitos de utentes/clientes

Servir melhor: servir bem, melhorar o serviço prestado aos utentes/clientes

4.7. MOTIVOS RELATIVOS AO CONTEXTO

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) a nível do contexto no momento do IC.

Mudanças: o dirigente revela que o seu comportamento foi motivado pelo contexto organizacional da altura, por uma situação ou momento mais atribulado, com mudanças, dificuldades. O momento que se estava a viver.

4.8. MOTIVOS RELATIVOS À ACTIVIDADE

O dirigente evoca motivos (intenções, razões) a nível da actividade a desenvolver no momento do episódio de trabalho (IC).

Garantir sucesso: o comportamento foi motivado pelo querer garantir o sucesso da actividade.

Características da actividade: a sua forma de ver a actividade, as características que atribui à actividade a realizar (por exemplo: era uma actividade fácil/difícil; não era complicado/era complicado).

5. CATEGORIA PRINCIPAL: JUSTIFICAÇÃO DO IMPACTO DO COMPORTAMENTO ADOPTADO NO IC

Esta categoria traduz o critério subjacente à avaliação que o dirigente faz do impacto do seu comportamento (impacto positivo, satisfatório/médio ou negativo).

5.1. JUSTIFICAÇÕES RELATIVAS AO DIRIGENTE

O dirigente demonstra o impacto do seu comportamento referindo-se a si mesmo:

Assume papel de dirigente: o dirigente indica que a sua actuação traduziu o assumir do papel de dirigente, desempenhando as funções que lhe estão atribuídas, colocando em acção as regras da Organização, mostra que assume o seu papel na organização.

Feedback: o dirigente indica que obteve feedback acerca do seu comportamento

Positivo: recebeu feedback positivo. A sua imagem foi beneficiada

Negativo: recebeu feedback negativo. A sua imagem foi prejudicada, os trabalhadores ficaram com má imagem do dirigente

Má forma de trabalhar: o dirigente refere que foi uma forma de trabalhar que ele não gostou.

Melhoria nas decisões: o dirigente refere que o comportamento permitiu que as suas decisões melhorassem.

Prejuízo pessoal: o dirigente refere que o comportamento trouxe prejuízo pessoal para si.

Satisfação: o dirigente refere que ficou satisfeito, obteve satisfação, foi estimulado pela situação.

5.2. JUSTIFICAÇÕES RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO

O dirigente demonstra o impacto do seu comportamento referindo-se à Organização.

Beneficiou a Organização: o dirigente revela que a Organização foi beneficiada com a sua actuação:

Concretizou objectivos: o dirigente indica que a sua actuação determinou a concretização de um objectivo, os objectivos, um projecto ou atribuições da Organização, a missão da Organização. Algo que tinha sido equacionado é concretizado.

Evitou problema futuro: o dirigente indica que a sua actuação conseguiu evitar uma situação difícil para a organização, conseguiu evitar um problema, ou erro, uma falha. Permite que algo de mau não aconteça na organização.

Funcionamento: o dirigente revela que o funcionamento da organização melhorou, ele registou uma melhoria ou perspectiva que algo vai passar a funcionar melhor. Engloba também o corrigir algo e encontrar a melhor forma de fazer as coisas.

Financeira: o dirigente conseguiu poupar dinheiro, gerir melhor o dinheiro, aumentar receitas.

Ganhou competências: o dirigente revela que a organização ganhou competências.

Imagem positiva: o dirigente revela que o seu comportamento trouxe algo de bom para a imagem da Organização, melhora a imagem. A organização/a sua actividade recebeu destaque no exterior.

Maior coesão: o dirigente indica que a organização registou uma maior coesão interna

Melhor resolução: o dirigente indica que o seu comportamento permitiu que se resolvesse melhor um problema, ou algo que tinham entre mãos. Permitiu seguir um caminho que o dirigente considera melhor para resolver a situação. (exemplo: pode ter acontecido por haver mais rapidez, mais comunicação, etc.).

Novidade: o dirigente indica que a organização registou uma inovação, algo que ainda não tinha acontecido no passado.

Produção: o dirigente indica que o seu comportamento permitiu à Organização produzir em maior quantidade, há mais actividade.

Recursos: o dirigente indica que o comportamento permitiu à organização obter recursos (e.g., dados sobre uma situação e esclarecimentos acerca de um problema entre mãos).

Resolveu problema: o dirigente indica que o seu comportamento permitiu que se resolvesse um problema ou pelo menos minorá-lo.

Prejudicou a Organização: o dirigente indica que a sua actuação prejudicou a Organização, na forma de:

Criou problema: o dirigente indica que a sua actuação deu origem a um novo problema, criou-se um problema para a organização. Ou a sua actuação criou espaço para um novo problema, potenciou novo problema, não evitou novo problema.

Concretização de objectivos: não se conseguiu concretizar um objectivo ou projecto. Ainda não concretizaram um objectivo a que se tinham proposto.

Funcionamento: o dirigente indica que o seu comportamento impediu uma melhoria no funcionamento da organização ou prejudicou o funcionamento da Organização.

Menos recursos: a Organização tem menos recursos do que poderia ter.

Não resolveu problema: o dirigente não conseguiu resolver o problema.

Pior resolução: o comportamento do dirigente dificultou a resolução ou melhor resolução do problema, ou não conseguiu resolver um problema.

Produção diminui: o dirigente indica que o seu comportamento levou a que a Organização produzisse em menor quantidade, houve menos actividade, não se registou tanta actividade quanto poderia existir.

Tensão: o comportamento dá origem a tensão na Organização

5.3. JUSTIFICAÇÕES RELATIVAS AOS TRABALHADORES

O dirigente justifica o impacto do seu comportamento referindo-se aos trabalhadores. Indica que:

Ganharam competências: o comportamento do dirigente levou a que alguns trabalhadores ganhassem competências

Cria dificuldades: o dirigente indica que o seu comportamento criou dificuldades para os trabalhadores. Deu origem a dificuldades para os trabalhadores.

Melhores condições: o dirigente indica que o comportamento permitiu que os trabalhadores tivessem melhores condições.

Orientados para acção: o dirigente indica que o comportamento mobilizou as pessoas para o trabalho, introduziu alguma pressão no sentido da acção.

Percebem novo rumo: o dirigente indica que o comportamento permitiu que os trabalhadores percebessem que havia um novo rumo na Organização, uma nova “forma de fazer as coisas”.

Relação com o dirigente: o dirigente indica que o comportamento teve impacto no que toca à relação dos trabalhadores com ele mesmo. Pode ser:

Aderem ao dirigente: os trabalhadores aderiram àquilo que o dirigente fez, aceitaram o que ele faz, concordaram e seguiram a sua direcção.

Resistem ao dirigente: os trabalhadores resistiram, mostraram resistência em aderir àquilo que o dirigente fez. Algum afastamento em relação ao dirigente. Discordaram do dirigente.

Percebem apoio do dirigente: os trabalhadores perceberam que o dirigente os apoia, mostrou o apoio do dirigente aos trabalhadores da organização.

Relação entre trabalhadores: o dirigente indica que o comportamento teve impacto a nível da relação entre os trabalhadores

Criou conflitos: aumentou conflitos entre os trabalhadores, no interior da organização.

Diminuiu conflitos: diminuiu conflitos entre os trabalhadores, no interior da Organização.

Paz social: permitiu a paz na Organização, ausência de conflito, ultrapassar conflitos entre as pessoas. Pode por vezes ser uma resolução passageira.

Satisfação: o dirigente indica que o comportamento teve impacto a nível da satisfação dos trabalhadores

Aumenta: melhorou a situação dos trabalhadores, eles agora estão melhor do que antes, ficaram satisfeitos com o que aconteceu.

Diminui: provocou tristeza nos trabalhadores

5.4. JUSTIFICAÇÕES RELATIVAS AOS PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO:

O dirigente demonstra o impacto do seu comportamento referindo-se aos parceiros da Organização:

Aproveitaram-se: o dirigente indica que os parceiros se aproveitaram da organização, agiram de forma reprovável a partir de algo que a organização lhes forneceu.

Beneficiaram: o dirigente indica que o seu comportamento levou a um benefício para os parceiros.

Reagiram bem: o dirigente indica que o seu comportamento reforçou a confiança dos parceiros na Organização, os parceiros reagiram bem, aderiram àquilo que o dirigente fez.

Reagiram mal: o dirigente indica que o seu comportamento levou a que os parceiros se afastassem da Organização, reagiram negativamente (ex.: provocou confusão, mal estar...)

5.5. JUSTIFICAÇÕES RELATIVAS AOS UTENTES DA ORGANIZAÇÃO

O dirigente demonstra o impacto do seu comportamento referindo-se aos utentes da Organização:

Adesão: o dirigente indica que o seu comportamento levou à adesão dos utentes.

Satisfação: o dirigente indica que o seu comportamento trouxe satisfação aos utentes, resolveu problema de utentes.

5.6. OUTRAS SITUAÇÕES:

Outras justificações apresentadas pelos Dirigentes, que possuem um enquadramento distinto das justificações anteriores.

Circunscrito: o dirigente indica que a sua actuação teve um impacto circunscrito, limitado. Não tem grande impacto no desempenho da organização, mas antes um impacto circunscrito.

Não justifica: O dirigente não fornece informação suficiente que permita perceber como justifica o tipo de impacto que o comportamento adoptado por si no contexto do incidente crítico teve no desempenho da organização.

5.6. ASPECTOS ANTERIORES

Ao demonstrar o impacto do seu comportamento o dirigente opta por explicar porque é que se deu esse impacto, evocando aspectos anteriores ao comportamento. Por isso, não traduz a forma de impacto do comportamento, mas antes justificações, “desculpas”.

Dirigente: justificações ao nível do dirigente

Ausência de competências: o dirigente refere que não tinha competências para tal

Ausência de disponibilidade: o dirigente refere que não tinha disponibilidades na altura

Trabalhadores: justificações ao nível dos trabalhadores

Ausência de competências: os trabalhadores não tinham competências para realizar o trabalho

CATEGORIA PRINCIPAL: INTERRUPÇÕES NA ENTREVISTA

Esta categoria codifica a informação relativa a interrupções na entrevista, quer estas se dêem a pedido do entrevistado (e.g., parar a gravação porque não deseja que uma parte do seu discurso não seja gravada), quer seja exterior (e.g., funcionário interrompe a entrevista para informar o dirigente que este tem novo compromisso).

CATEGORIA PRINCIPAL: RELATIVO AO ENTREVISTADOR

Esta categoria codifica a informação que traduz intervenções do entrevistador

Comentários: o Entrevistador faz algum comentário.

Feedback: o Entrevistador dá feedback ao entrevistado sobre algo.

Instruções/Perguntas: o Entrevistador dá instruções ao entrevistado

CATEGORIA PRINCIPAL: RELATIVO AO ENTREVISTADO

Esta categoria codifica a informação relativa a Intervenções do entrevistado que não se referem directamente ao DI.

Comentários: comentários que o entrevistado tece sobre algo e não cabe directamente nas categorias principais de DI.

Dados biográficos: o entrevistado dá informação sobre si mesmo, informação autobiográfica.

Perguntas: entrevistado faz uma pergunta ao Entrevistador ou apresenta uma dúvida, faz um pedido de clarificação de algo que o Entrevistador disse.

ANEXO 8

PEDIDO DE ANÁLISE DO SISTEMA DE CATEGORIZAÇÃO AOS PARTICIPANTES

Catarina do Vale Brandão
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto
Rua do Dr. Manuel Pereira da Silva, 4200-392 Porto

Porto, _____

Exmo/a. Sr./^a _____

Chamo-me Catarina do Vale Brandão e tive a grata oportunidade de contar com a sua colaboração numa entrevista, no âmbito do projecto de Doutoramento em Psicologia das Organizações que me encontro a realizar, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão.

Indo ao encontro do objectivo deste trabalho de doutoramento, a análise dos dados recolhidos junto de 42 dirigentes de topo permitiu elaborar um modelo que procura caracterizar e compreender a actividade dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa. Esse modelo é composto por três elementos essenciais:

- 4) Comportamentos adoptados pelo dirigente que têm impacto no desempenho
- 5) Nível a que se dá o impacto dos comportamentos adoptados pelo dirigente
- 6) Motivações subjacentes aos comportamentos adoptados pelo dirigente

Neste momento, retomo o seu contacto de forma a perceber se a análise realizada aos dados recolhidos traduz uma compreensão correcta do mundo social investigado – a actividade dos Dirigentes de Topo da Administração Pública Portuguesa. O seu contributo revela-se fundamental para a qualidade das conclusões retiradas neste trabalho, pelo que gostaria de reforçar a sua importância. Uma vez terminado, o relatório final deste trabalho estará disponível para consulta online no Repositório Aberto da Universidade do Porto. A confidencialidade da sua participação é, novamente, assegurada.

Despeço-me, agradecendo desde já a sua colaboração e aguardando o seu feedback.

Com os melhores cumprimentos,

A investigadora,

ANEXO 9

OUTROS RESULTADOS: AS CIRCUNSTÂNCIAS DE ADOÇÃO DAS CATEGORIAS DE COMPORTAMENTO NOS INCIDENTES CRÍTICOS RECOLHIDOS

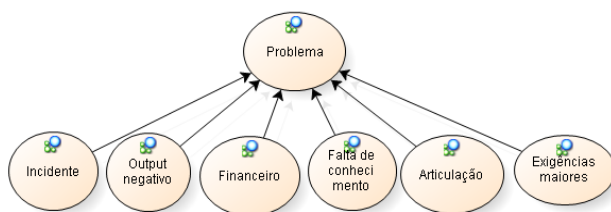
1. As circunstâncias de adopção das categorias de comportamento nos IC recolhidos

Identificaram-se sete tipos de circunstâncias de adopção de comportamentos nos IC que caracterizam a actividade dos dirigentes estudados, ou seja, condições que os dirigentes identificam como sendo anteriores a terem adoptado um comportamento no âmbito do IC descrito, e vinte e quatro subtipos de circunstâncias. Este resultado reflecte a diversidade conceptual a nível dos cenários com os quais o dirigente da APP se depara na sua actividade (ver o Quadro 1).

Quadro 1. Tipos de circunstâncias presentes nos IC recolhidos

Tipo de circunstâncias	Subtipos de circunstâncias
1.1 Relativas ao dirigente	1. Antiguidade 2. Atribuição do posto 3. Desacordo 4. Expectativas 5. Modelo de gestão 6. Projecto
1.2 Relativas à Organização	7. Funcionamento da organização: mau; bom, neutro. 8. Modelos ou Crença 9. Problema: articulação; exigências maiores; falta de conhecimento; financeiro; incidente; output negativo. 10. Pressão; 11. Projecto; 12. Reestruturação organizacional
1.3 Relativas aos trabalhadores	13. Experiência 14. Desempenho: negativo; positivo 15. Informação
1.4 Relativas aos superiores	16. Pressão 17. Solicitação
1.5 Relativas aos pares	18. Comportamento negativo/disruptivo 19. Pedido
1.6 Relativas aos parceiros	20. Modelos ou crença 21. Problema 22. Pedido
1.7 Relativas aos utentes	23. Pedido 24. Reclamação

A Organização é o tipo de circunstância na actividade do dirigente de topo da APP que traduz maior diversidade conceptual, particularmente na forma de “Problemas”, o que permite perceber a existência de dificuldades de diferente natureza na Organização, que podem ser de diferente natureza, como por exemplo, financeira. Isso mesmo se percebe da Figura 1.

Figura 1. Organização interna de “Problema”, circunstância relativa à Organização

A par da Organização, os dirigentes também identificam elementos relativos a si mesmos enquanto antecedentes do seu comportamento, nomeadamente, as atribuições ou responsabilidades do seu posto («um projecto que foi me enviado (...) quando aqui comecei a trabalhar», e51), assim como a sua antiguidade na Organização («uma das coisas quando cheguei (...) como fazemos um pouco na nossa vida para percebermos... como é que está o estado da nação», e37) e os modelos de gestão que defendem («apesar de eu ser, de estar no topo... Uma Organização a... pressupõe que os vários graus de... chefias intermédias também participem nas decisões para os envolver e, por sua vez, eles irem envolvendo o... o, por ali abaixo», e41). Os trabalhadores¹⁹⁴ surgem enquanto antecedente da sua acção, nomeadamente, quando exibem determinados comportamentos («tenho um colaborador (...) essa pessoa estava a ficar desesperada (...) é uma pessoa perfeccionista (...) e não tem capacidade, não tem capacidade e, portanto, perde um bocadinho as estribeiras», e45), assim como quando fornecem informação aos dirigentes («toda a gente me dizia que a senhora ia, ia... estava a meter os papéis para ir para a aposentação», e37). De igual forma, a posse de experiência do trabalhador traduz-se numa circunstância da actividade dos dirigentes («há um conjunto de colegas mais velhos que trabalham connosco (...) que têm muita experiência... que muitos deles já tiveram, já viveram a... situações de chefia também, de topo», e45).

Os parceiros da Organização surgem na forma de circunstância da acção dos dirigentes estudados, quando possuem um determinado problema («situações de falta de legalidade (...) identificadas numa acção não preventiva», e50) ou apresentam um pedido à Organização («nós temos estas solicitações duas, três, quatro vezes por semana (...) são convites (...) convites, em realizações... seminários e outras coisas onde nós vamos a... participar (...) com as pessoas na expectativa que a gente possa levar mais alguma coisa (...)», e46). A actividade dos dirigentes é ainda potenciada pelas crenças que eles próprios atribuem aos Parceiros da Organização («existia a ideia (...) que ... os funcionários públicos (...) não estavam dispostos a ser avaliados, queriam sobretudo acções curtas... sem compromisso e sem, sem avaliação de conhecimentos, enfim, que se nós (...) fossemos a

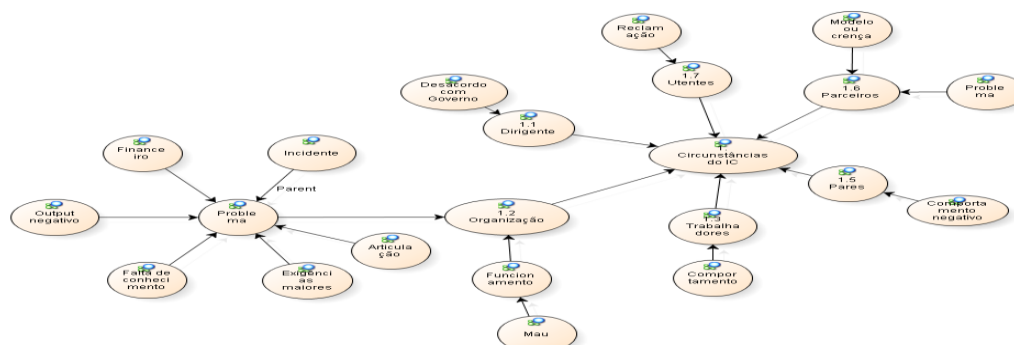
¹⁹⁴ Ou seja, os subordinados do dirigente.

evoluir... para ... para cursos mais exigentes, mais prolongados, com avaliação de conhecimentos que as pessoas não aderiam», e18).

As circunstâncias relativas aos superiores dos dirigentes, aos seus pares e aos utentes da Organização são as que revelam menor diversidade. Considerando os diferentes tipos de *circunstâncias*, os utentes da Organização traduzem o domínio menos diversificado, sendo circunstância dos IC vividos pelos dirigentes estudados apenas quando apresentam um pedido («pedidos (...) de informação», e26) ou reclamações («a senhora pretendia (...) resolvesse a questão no momento, o que não era possível, humanamente não era. (...) a senhora pediu o livro amarelo e fez a sua exposição», e35).

A análise dos diferentes tipos de circunstâncias identificados permite perceber que a actividade do dirigente de topo da APP surge no contexto de várias dificuldades ou desequilíbrios, que são vistos enquanto antecedentes da sua acção. Essas dificuldades surgem de diferentes “direcções”, nomeadamente a organização, os seus parceiros e utentes, os pares do dirigente e ele próprio. Do conjunto de tipos de circunstâncias identificadas, apenas não existem dificuldades no tipo de circunstância “superiores” do dirigente; nos restantes tipos é possível identificar alguma forma de circunstância que representa dificuldade na actividade do dirigente (Figura 2).

Figura 2. Circunstâncias na actividade do dirigente que traduzem dificuldades



1.1. Circunstâncias dos comportamentos de desempenho de tarefa dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

Na subdimensão *Interacção e comunicação*, os comportamentos dominantes são *influenciar* (21 IC) e *representar a Organização* (17 IC). A análise dos IC onde o dirigente refere adoptar o comportamento de desempenho de tarefa “influenciar” (21 IC) revela que as principais circunstâncias desses IC são, mais uma vez, aspectos que se prendem com a sua Organização (11 IC), nomeadamente, problemas financeiros («o problema justamente era ter dinheiro para... a... para

conseguir», e48). O comportamento de tarefa “representar a Organização” (em 17 IC) surge associado a circunstâncias a nível da Organização (7 IC), particularmente na forma de projectos («e nós tivemos metidos neste projecto, naturalmente, com muito entusiasmo», e42). Outro tipo de circunstância que emerge como importante na adopção destes comportamentos de representação são os parceiros da Organização (8 IC), nomeadamente quando apresentam pedidos à organização («eu tinha... um convite da (...) Para fazer uma sessão na (...) E isto... tem a ver com as indústrias e tem a ver com... os centros de investigação, a... de desenvolvimento», e11), levando o dirigente a adoptar comportamentos de representação da sua organização junto de parceiros, clientes e público em geral. Por fim, o comportamento que surgiu com menor expressão na subdimensão *Interacção e comunicação* foi *comunicar* (10 IC). E também aqui os aspectos relativos à Organização surgem na forma de circunstância dominante (6 IC), nomeadamente, as reestruturações organizacionais. Mas também as expectativas do dirigente (3 IC) emergem enquanto circunstância dos seus comportamentos de comunicação («A... consciente da necessidade de reduzir, porque a... se nós... neste, naquele caso, nós queremos outros, queríamos a participação de interlocutores da Instituição», e50).

Considerando esta subdimensão de desempenho de tarefa, percebe-se que as principais circunstâncias de comportamentos desta natureza se situam, mais uma vez, a nível da Organização. Contudo, também os parceiros surgem associados aos comportamentos de representação da Organização, assim como o dirigente (as suas expectativas) surgem associados aos comportamentos de comunicação.

A nível da subdimensão *Liderança e supervisão*, os comportamentos dominantes são “coordenar” (22 IC) e “orientar e avaliar” (14 IC). O comportamento “coordenar” surge associado a dois principais tipos de circunstâncias: aspectos relativos à Organização (12 IC) e aos trabalhadores (8 IC). Os dirigentes estudados adoptam comportamentos de coordenação de subordinados e recursos, predominantemente, quando a Organização está envolvida num projecto («a Agência tinha (...) sido a... pronto, extinta. E era preciso montá-la. E havia algum... não havia formação de pessoas», e56) ou tem um problema («havia, de facto, uma espécie de cisão entre os funcionários», e35) e quando os seus subordinados exibem um determinado DI («havia ali pessoas que faziam com que as equipas rendessem menos», e19). À semelhança de “coordenar”, os comportamentos da categoria “orientar e avaliar” dirigem-se aos subordinados do dirigente. Coerentemente, o tipo de circunstância dominante nos IC nos quais os dirigentes adoptam este tipo de comportamento prende-se com os trabalhadores, especificamente com o seu comportamento («a equipa tinha um determinado... prazo para cumprir para um determinado estudo, relatório e não conseguiu cumprir», e34). Face a esta

circunstância, os dirigentes exibem comportamentos de coordenação e avaliação («tentei dar, inculir alguma pressão. (...) ir dizendo “Atenção, o prazo foi alterado mas... não deixou de haver um prazo», e34).

Resumindo, os trabalhadores surgem como a circunstância dominante nos IC nos quais os dirigentes adoptam comportamentos de *Liderança e supervisão*, comportamentos que são dirigidos a esses subordinados. Contudo, a Organização também surge como uma circunstância importante, antecedendo comportamentos de coordenação dos dirigentes estudados.

Os comportamentos da subdimensão *Técnica e de gestão* que tiveram maior expressão foram “decidir/resolver problemas” (30 IC) e “recolher e interpretar dados” (15 IC) e “planear e organizar” (15 IC). As principais circunstâncias dos IC onde os dirigentes adoptam comportamentos de “decidir/resolver problemas” situam-se ao nível da organização, particularmente o seu funcionamento (presente em 12 IC), avaliado pelos dirigentes de forma negativa ou neutra («tinha um serviço com o utente... a... muito administrativo, muito formal (...) um leque de procedimentos e prazos a... que... criava ao utente... alguma, uma noção de alguma frieza, distanciamento e uma... a rotina de alguma forma demorada», e21). Surge ainda como circunstância dominante neste tipo de IC a existência de uma situação problemática na Organização (presente em 8 IC), que se refere ao aparecimento de um desequilíbrio («explodiu a fábrica, a única fábrica mundial que produzia aquelas [nome de produto] explodiu. Pronto, tivemos que viver numa situação diferente», e31). Percebe-se, assim, que os comportamentos de resolução de problemas são adoptados face ao modo de funcionamento estabilizado da Organização e quando surgem situações novas problemáticas.

À semelhança do que acontece com o comportamento “decidir/resolver problemas”, as principais circunstâncias dos IC nos quais os dirigentes adoptam comportamentos de “recolher e interpretar dados” prendem-se com a Organização, especificamente, com problemas que surgem (5 IC), representando uma ameaça («há situações. Algumas até... um bocadinho trágicas (...) nós defrontamos há pouco tempo uma situação que foi gerada muito antes de nós estarmos aqui, de eu estar aqui, de estes dirigentes estarem aqui. E por essa situação, foi induzida em erro em fase anterior, foi induzida em erro», e11). O comportamento “planear e organizar” também surge de forma dominante em IC cujas circunstâncias se prendem directamente com a Organização (12 IC), particularmente a nível do seu funcionamento, avaliado de forma neutra ou negativa pelos dirigentes («As receitas sempre existiram, não, não foram criadas por mim, obviamente, sempre cá estiveram, nunca foram, digamos... arrecadadas por parte da Administração, elas não tinham sido

arrecadadas», e14) e face a projectos nos quais a organização se encontre envolvida («dado que as nossas prioridades eram, de facto, a reforma a, da formação ainda no quadro da actual lei», e52).

Sintetizando, as circunstâncias dominantes nos comportamentos da subdimensão *Técnica e gestão* prendem-se com a Organização, particularmente com a existência de novos problemas e a forma de funcionar estabelecida na Organização e que o dirigente considera que é má ou, apesar de não avaliar de forma negativa, evoca enquanto um antecedente do seu comportamento.

A nível das circunstâncias dos IC de desempenho de tarefa do dirigente de topo da APP, ou seja, a nível daquilo que este dirigente identifica como tendo antecedido a sua adopção de comportamentos que se integram na dimensão de desempenho de tarefa, conclui-se que os aspectos que se prendem com a Organização são dominantes, traduzindo-se na circunstância mais presente no discurso do dirigente. Os dirigentes focam os problemas com os quais a Organização se depara e o funcionamento organizacional. O comportamento dos trabalhadores também emerge enquanto uma circunstância importante, antecedendo principalmente os comportamentos de desempenho de tarefa que se dirigem directamente aos mesmos (subdimensão *Liderança e supervisão*).

1.2. Circunstâncias dos comportamentos de desempenho contextual dos dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa

Os comportamentos da subdimensão *Suporte pessoal* (presentes em 13 IC) com presença mais expressiva foram “mostrar cortesia” (7 IC) e “cooperar” (4 IC). O comportamento “mostrar cortesia” tem como circunstância dominante o comportamento dos trabalhadores (em 4 IC), subordinados do dirigente («pessoas que passaram (...) a ter um desempenho... abaixo... da, daquilo que é, que é, que era esperado», e18). O tipo de circunstâncias que se revela mais presente no comportamento cooperar é, uma vez mais, a Organização (2 IC), nomeadamente, as suas reestruturações («A estrutura da Organização vai ser mudada (...) quantos departamentos há, quantos níveis funcionais», e15).

Na subdimensão *Suporte organizacional* (presente em 8 IC), o comportamento mais presente é “concordar” (6 IC). A circunstância dominante nos IC em que este comportamento foi adoptado é a Organização, uma vez mais, sendo que os dirigentes evocam, principalmente, os procedimentos que esta é obrigada a implementar («digo com franqueza, aquilo está feito para nós não fazermos mais nada a não ser avaliar e retirar as evidências... porque senão chega ao final do ano pode ter

reclamações e não ter as evidências», e27). Ao referir-se a estes procedimentos os dirigentes manifestam a sua oposição em relação a eles. Daí que possa surgir a dúvida – se o dirigente se posiciona de forma negativa, como adopta o comportamento “concordar”? A questão está em que as categorias de DI englobam comportamentos que promovem ou dificultam a concretização dos objectivos organizacionais e da actividade do dirigente, pelo que quando se fala em “concordar”¹⁹⁵ encontram-se aqui comportamentos adoptados pela positiva (concordar com as regras e normas da organização, defendendo-as) e pela negativa (discordar das regras e normas da organização, não as defendendo).

Considerando a subdimensão *Iniciativa conscienciosa* (presente em 33 IC), as categorias de comportamentos “mostrar iniciativa” (16 IC) e “persistir” (17 IC) têm uma presença semelhante. A circunstância que surge associada de forma privilegiada a “persistir” é a Organização (13 IC), na forma de projectos («um projecto (...) portanto... houve alterações (...) era preciso... arranjar uma solução (...) E eu tinha a... prazos políticos... para... o Ministro apresentar esse equipamento», e22) ou na forma do seu funcionamento (4 IC), que o dirigente foca como o antecedente do seu comportamento («o sistema de turnos (...) assentam em turnos de 12 horas», e55). A Organização é também o tipo de circunstância dominante no comportamento de “mostrar iniciativa” do dirigente (5 IC), especificamente a nível dos problemas com os quais esta se depara («os vários milhares de processos... que nos diferentes, nos... em alguns anos a... se acumularam nesta Casa (...) havia um atraso de anos... no registo», e51).

Concluindo, o tipo de circunstância dominante nos IC nos quais os dirigentes adoptam comportamentos de desempenho contextual é, tal como no seu desempenho de tarefa, a Organização. Contudo, os trabalhadores ganham relevo enquanto circunstância nos IC nos quais os dirigentes adoptam comportamentos de *Suporte pessoal* directamente dirigidos aos trabalhadores.

¹⁹⁵ À semelhança do que acontece com os restantes comportamentos deste modelo de DI.